BRAIN WORKS

Biên dịch: Brain Works

NHÀ QUẢN LÝ TÀI NĂNG

Introducing to Manager

Cuốn sách cần thiết và hữu ích nhất cho những người làm quản lý

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

BRAIN WORKS

NHÀ QUẢN LÝ TÀI NĂNG

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập: Trần Ban

Thiết kế bìa: Nguyễn Hùng

Trình bày: First News

Sửa bản in: Thiện Nam

Thực hiện: First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 38225340 - 38296764 - 38221917 - 38223637 - 38296713

In 3.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần Thương Mại In Phương Nam (160/12 Đội cung, Q.11, TP. HCM). Giấy đăng ký KHXB số 79-12/CXB/105-04/THTPHCM ngày 04/02/2012 - QĐXB số 152/QĐTHTPHCM cấp ngày 13/02/2012. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2012.

Lời nói đầu

Trong một công ty có rất nhiều loại hình công việc, nhiều con người trong các vai trò khác nhau. Đó có thể là người bán hàng với khả năng thương thảo sắc bén, một nhà sáng tạo thiên bẩm hay là người kỹ sư với vũ khí là kiến thức chuyên môn. Trong các công việc và vai trò ấy, khi nghe đến vai trò "nhà quản lý", bạn sẽ nghĩ đến hình ảnh nào?

Trong cuốn sách này, chúng tôi dùng từ "nhà quản lý" với hàm ý đây là một công việc chuyên môn cao. Những con người làm các công việc là người bán hàng, nhà sáng tạo, kỹ sư được chỉ định vào những vai trò cụ thể để tạo ra một vật cụ thể, hay mang lại kết quả cụ thể qua quá trình làm việc. Nếu so sánh như thế thì vai trò của nhà quản lý mang ý nghĩa không rõ ràng trong không ít trường hợp.

Công ty là nơi gồm rất nhiều người trong nhiều vai trò khác nhau, hàng ngày cùng làm việc vì một mục đích. Làm thế nào để tập hợp họ thành một tổ chức và có trách nhiệm hành động là nhiệm vụ lớn nhất của nhà quản lý. Tuy nhiên, để có thể đảm nhiệm được vai trò này thì nhà quản lý phải trang bị các kiến thức cơ bản cũng như nguyên tắc hành động. Nghĩa là, với vai trò là một nhân viên cốt cán của công ty, nhà quản lý phải có trách nhiệm trong toàn bộ các hoạt động, thực thi công việc để có thể tiến tới được mục tiêu. Với cách suy nghĩ như vậy thì chúng ta có thể nói rằng công việc quản lý, cũng giống như công việc bán hàng, công việc của nhà sáng tạo hay là kỹ sư, đều có mục tiêu rõ ràng.

Chính vì nhà quản lý phải hiểu tất cả các hoạt động của công ty và là người thực thi các hoạt động ấy nên nhà quản lý cũng cần trang bị cho mình các kỹ năng với mức độ yêu cầu cao. Có thể nói, việc trang bị cho mình các kỹ năng ấy từng bước từng bước một là phương pháp duy nhất tiến gần đến việc trở thành một nhà quản lý thực thụ.

Cuốn sách này tổng hợp các vấn đề mà một nhân viên muốn trở thành nhà quản lý phải trang bị cho mình như các kiến thức cơ bản, vai trò, kỹ năng cũng như chuẩn bị về mặt tinh thần. Cuốn sách này có thể sử dụng cho một người vừa trở thành nhà quản lý, mới có nhân viên dưới quyền, cũng như có thể dùng cho các nhà quản lý cấp trung giàu kinh nghiệm như một cơ hội tốt để nhìn lại cách quản lý của mình. Không chỉ vậy, các nhà quản lý đang theo dõi, tiến hành các dự án cũng có thể tham khảo được từ cuốn sách này. Không phân biệt bất kỳ ngành nghề nào, đây có thể coi là một cuốn sách giới thiệu tổng hợp cho công việc quản lý.

Trong bối cảnh Nhật Bản đang đối mặt với tình hình kinh tế khó khăn tăng lên từng ngày, các nước châu Á đang phát triển với tốc độ nhanh cũng cần phải có cách nhìn toàn cầu hóa, thì chìa khóa để nhận biết một công ty phát triển hay lụn bại chính là thực lực của đội ngũ quản lý. Nếu đội ngũ quản lý hành động với tinh thần đứng mũi chịu sào thì sẽ vượt qua các khó khăn. Đó là nhiệm vụ lớn nhất của nhà quản lý, cũng là niềm hạnh phúc lớn nhất.

Chúng tôi rất vui nếu quyển sách này có thể giúp ích quý vị trong bước đường trở thành nhà quản lý thực thụ.

- Brain Works

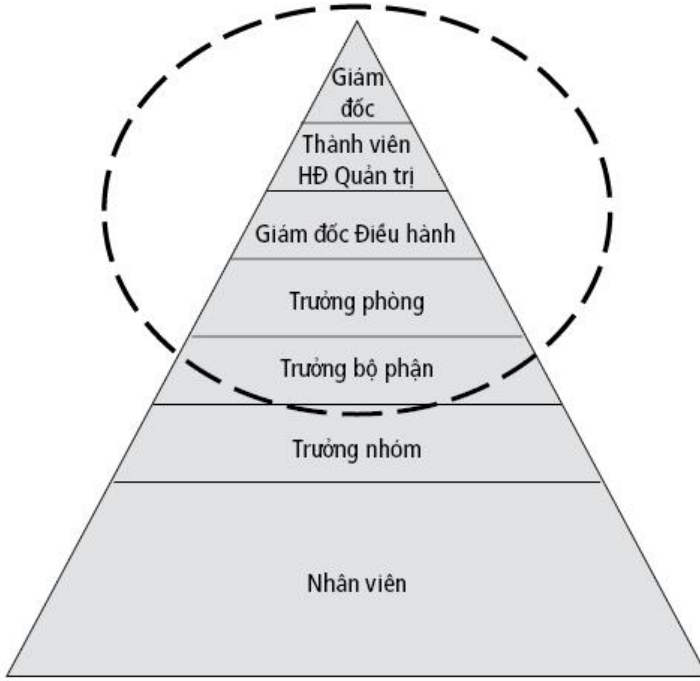
Chương 1
Những kiến thức cơ bản nhà quản lý cần có

NHÀ QUẢN LÝ LÀ GÌ?

Định nghĩa về nhà quản lý có khác nhau tùy theo mỗi công ty. Ví dụ, có công ty coi người chịu trách nhiệm của mỗi bộ phận hay mỗi phòng ban là nhà quản lý, nhưng có công ty lại cho rằng khi nào có nhân viên dưới quyền thì anh sẽ là nhà quản lý, hoặc cũng có trường hợp người điều hành khách sạn hay cửa hàng trưởng cũng có thể gọi là nhà quản lý.

Trong bối cảnh các định nghĩa về nhà quản lý có phạm vi rộng như thế này, trong quyển sách này chúng tôi định nghĩa nhà quản lý là những người từ "trưởng bộ phận" trở lên.

Định nghĩa về nhà quản lý



Vậy vai trò của nhà quản lý có thể hình dung như thế nào? Trước khi tìm hiểu điều này, chúng ta cùng tìm hiểu về "quản trị".

Quản trị là công việc dịch chuyển con người để tạo ra thành quả. Nghĩa là với vai trò hướng dẫn, quản lý tổ chức mà mình chịu trách nhiệm, nhà quản lý sẽ tạo ra các nhóm và làm sao để có thể sử dụng một cách tốt nhất nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhà quản lý nắm giữ vai trò đầu tàu trong tổ chức không chỉ lo cho công việc của riêng mình mà phải có tầm nhìn bao quát về tổ chức, các thành viên, công ty và cả xã hội, để tiến hành công việc.

Trong chương này, chúng tôi sẽ chuyển tải các kiến thức cơ bản về vai trò của công ty và công việc kinh doanh. Nhân viên trong công ty hiểu về công ty, hiểu về xã hội mà công ty nằm trong đó là bước đầu tiên để trở thành nhà quản lý tự lập.

Không chỉ dành cho các nhà quản lý hiện tại, mà các nhà quản lý tương lai, các nhà quản trị dự án cũng sẽ nhận được nhiều lợi ích từ quyển sách này.

Quản lý không phải là công việc có thể giao phó ngay cho nhân viên mới vào công ty. Thường thì sau khi trải qua nhiều loại hình công việc như: kinh doanh, bán hàng, kế hoạch, phát triển... tích

lũy nhiều kinh nghiệm và đạt được một số thành tích nhất định thì nhân viên ấy sẽ được thăng tiến, chuyển sang vai trò quản lý. Vừa tiến hành các công việc trong quá trình trở thành nhà quản lý, vừa chú ý trang bị cho mình các kiến thức cơ bản về quản trị để nâng cao năng lực trong công việc là điều rất quan trọng.

CÔNG TY LÀ GÌ?

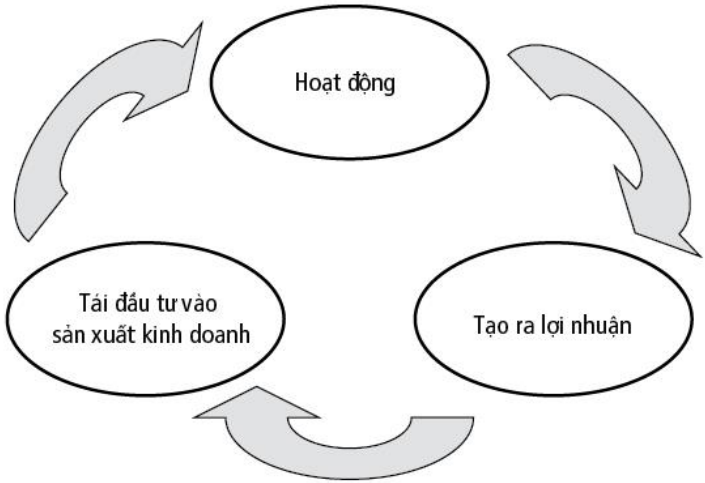
Công ty là một tổ chức pháp nhân hoạt động theo quy định của pháp luật, với nhiều hình thức hoạt động như: Công ty Cổ phần, Công ty Trách nhiệm Hữu hạn, Công ty Liên doanh... và từng nước sẽ có cách định nghĩa khác nhau về công ty.

Vậy mục đích của công ty là gì? Theo Peter Drucker, chuyên gia tư vấn quản trị kinh doanh hàng đầu cho rằng "Mục đích của công ty là tạo ra khách hàng". Nghĩa là, việc tạo ra khách hàng chính là một trong những mục tiêu của công ty và các dự án. Để tiến tới mục tiêu, những con người trực thuộc trong đó phải cùng hành động.

Để làm được như vậy, cần có nguồn lực cần thiết cho hoạt động tạo ra khách hàng, đó chính là lợi nhuận. Nếu không có lợi nhuận thì sẽ rất nguy hiểm cho sự tồn tại của công ty cũng như không thể duy trì được các hoạt động. Suy nghĩ một cách đơn giản thì mục tiêu của công ty là *làm tăng lợi nhuận*. Nguồn lực tài chính của công ty tạo ra các sản phẩm và dịch vụ để bán cho khách hàng. Lợi nhuận thu được lại tiếp tục tái đầu tư để tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới. Chính thông qua vòng quay này mà công ty có thể gia tăng lợi nhuận, phát triển và tiếp tục tồn tại. Không tạo ra được lợi nhuận thì công ty sẽ khó có thể tồn tại, gây phiền hà lớn đến khách hàng, đối tác, nhân viên và gia đình nhân viên.

Chính vì thế trước khi học các kiến thức cơ bản để trở thành nhà quản lý, điều quan trọng là phải lý giải được mục tiêu lớn nhất của công ty, đó là tạo ra lợi nhuận để làm nguồn lực cho các hoạt động kinh doanh.

Vòng quay hoạt động kinh doanh



MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG TY VÀ XÃ HỘI

Một trong những kiến thức cơ bản đầu tiên để trở thành nhà quản lý, sau khi đã hiểu về hoạt động và vai trò của công ty, chính là lý giải mối quan hệ giữa công ty và xã hội.

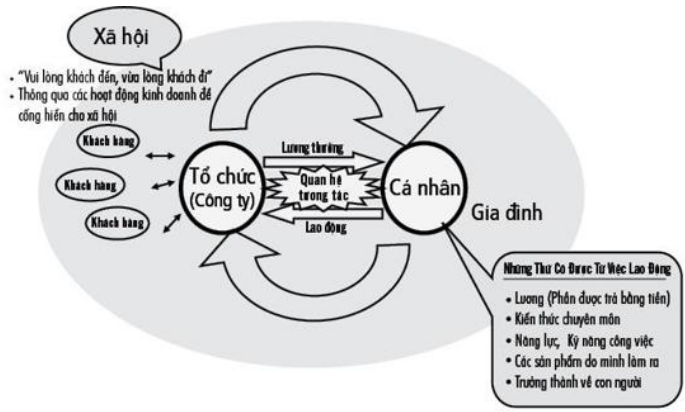
Là một phần của xã hội nên công ty cũng phải có trách nhiệm với xã hội. Những năm gần đây, các công ty ngày càng chú trọng tăng cường nguồn lực để thực hiện Trách nhiệm (của Công ty với) Xã hội (CSR, Corporate Social Responsibility). CSR có nghĩa là công ty không chỉ chạy theo lợi nhuận mà còn có các hoạt động thể hiện trách nhiệm với các bên liên quan như khách hàng, cổ đông, người lao động, đối tác, địa phương... Hiển nhiên để có thể làm tròn trách nhiệm với hệ thống rộng lớn mà công ty nằm trong đó thì công ty – thông qua các hoạt động kinh doanh – phải tạo ra được lợi nhuận liên tục. Và giờ đây theo xu hướng toàn cầu hóa, hoạt động kinh doanh không chỉ bị bó hẹp trong một phạm vi lãnh thổ nhất định thì việc thực thi trách nhiệm xã hội đang là một yêu cầu cấp bách đối với các công ty ở các nền kinh tế mới nổi châu Á.

Tại Nhật Bản, cũng như ở các nước phát triển, ý thức cống hiến cho xã hội của công ty đã bám rễ từ lâu. Ngược lại ở các nước châu Á đang phát triển như vũ bão, rất ít công ty cho rằng thể hiện trách nhiệm xã hội là một yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh.

Tại Việt Nam, ý thức vì cá nhân và gia đình rất mạnh nhưng ý thức đối với xã hội tổ chức vẫn còn mờ nhạt. Ý thức xã hội mờ

nhạt có nghĩa là không chỉ ý thức đối với khách hàng và đối tác thấp, mà ý thức đối với xã hội nơi công ty là một phần trong đó cũng vậy. Có thể nói các công ty đang hoạt động kinh doanh ở Việt Nam và các nước châu Á muốn việc quản trị doanh nghiệp tiến gần đến tiêu chuẩn toàn cầu thì cũng cần phải cải thiện ý thức tổ chức công ty.

Mối quan hệ Cá nhân - Tổ chức - Xã hội


Xã hội
• "Vui lòng khách đến, vừa lòng khách đi"
• Thông qua các hoạt động kinh doanh để cống hiến cho xã hội
Khách hàng
Khách hàng
Khách hàng
Tổ chức (Công ty)
Lương thưởng
Quan hệ trong tác
Lao động
Cá nhân
Gia đình
Những Thứ Có Được Từ Việc Lao Động
• Lương (Phần được trả bằng tiền)
• Kiến thức chuyên môn
• Năng lực, Kỹ năng công việc
• Các sản phẩm do mình làm ra
• Trưởng thành về con người

MỐI QUAN HỆ GIỮA CON NGƯỜI VÀ TỔ CHỨC

Tiếp theo, chúng ta hãy cùng suy nghĩ về mối quan hệ giữa con người và tổ chức.

Công ty hoạt động như một tổ chức, cũng có nghĩa là công ty yêu cầu người lao động làm việc trong tổ chức tạo ra thành quả. Hiển nhiên những nỗ lực nhằm nâng cao năng lực của cá nhân là rất cần thiết. Tuy vậy mỗi cá nhân chỉ có thể đáp ứng trong một chừng mực nhất định nên hoạt động trong tổ chức cần có sự đoàn kết nhất quán nhằm nâng cao sức mạnh tập thể.

Có thể dễ dàng hình dung về mối quan hệ này hơn qua cách tổ chức của một đội thể thao. Chẳng hạn như trong bóng đá, tâm điểm là các cầu thủ cùng với huấn luyện viên, nhà quản lý, các nhân viên hỗ trợ cùng nhau tạo thành một khối để thi đấu, lúc đó sẽ sinh ra sức mạnh tập thể lớn hơn hẳn sức mạnh cá nhân. Tất nhiên, sự tồn tại một siêu cầu thủ với khả năng dẫn dắt đội bóng sẽ có thể dẫn đến chiến thắng nhưng nếu cầu thủ đó bị chấn thương hoặc giảm phong độ, hay chuyển sang đội bóng khác thì sao? Có thể đoán chắc rằng sức chiến đấu của toàn đội bóng sẽ giảm sút, việc chiến thắng trận đấu sẽ trở nên khó khăn. Trong những trường hợp như thế này, hoạt động theo tổ chức không chỉ

dựa vào một cá nhân xuất sắc nào.

Công ty cũng giống như vậy. Dù một cá nhân tạo ra thành quả nhưng nếu toàn bộ tổ chức không có lợi nhuận, công ty không tồn tại được thì cũng không có ý nghĩa gì cả. Không kỳ vọng vào thành tích cá nhân, chú trọng phát huy sức mạnh tập thể sẽ giúp nâng cao thành quả của toàn bộ tổ chức.

Ngoài ra, mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức còn quan trọng trên một mặt khác nữa. Đó là tổ chức phải luôn tiếp thu học hỏi. Ví dụ trong trường hợp khi một cá nhân thất bại, nếu tổ chức xem đó chỉ là thất bại của một cá nhân thì sẽ không phát triển được; mà toàn bộ nhân viên phải nhận thức đó là thất bại của tập thể, cùng rút ra bài học từ lần thất bại đó để cá nhân và tổ chức trưởng thành hơn. Thành công, cũng như thất bại, đều là cơ hội để cùng nhau chia sẻ và trưởng thành. Đây chính là hình mẫu của tổ chức luôn biết học hỏi.

LƯƠNG DO AI TRẢ?

Tiền lương của chúng ta hiển nhiên nhận được từ khách hàng. Công ty cung cấp dịch vụ và sản phẩm cho khách hàng, làm khách hàng hài lòng và tiếp tục phát triển thêm khách hàng mới. Số lượng khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ tăng lên dẫn đến lợi nhuận cũng tăng theo. Quá trình này làm ra lợi nhuận của công ty, cho phép công ty có thể trả lương cho nhân viên.

Tuy nhiên trong các khóa đào tạo nhân lực trẻ, khi được hỏi "Tiền lương của các bạn được nhận từ ai", thì câu trả lời thường gặp là "Lương nhận được từ công ty", "Lương nhận được từ giám đốc"... Trong các chương trình đào tạo mà chúng tôi triển khai tại các nước châu Á, có thể nói hầu hết những câu trả lời là như vậy. Khi chúng tôi nói "Lương của các bạn được nhận từ khách hàng", đầu tiên mọi người rất ngạc nhiên; nhưng sau khi được giải thích lý do thì mọi người đều hiểu rõ. Thật ngoài sức tưởng tượng, không chỉ có các nước châu Á khác hay các nhân viên trẻ tuổi người Nhật mà lớp nhân viên tuổi trung niên cũng có nhiều người hiểu nhầm điều này.

Người Nhật Bản thường có phong cách làm việc đứng từ góc nhìn của khách hàng. Gần đây nhiều công ty dồn lực để tăng Sự thỏa mãn của khách hàng (CS, Customer Satisfaction). Không chỉ có các công ty, hiện tại các cơ quan hành chính công cũng chú trọng tăng cường sự thỏa mãn của khách hàng. Hiển nhiên các khách sạn, nhà hàng luôn liên tục nâng cao chất lượng phục vụ khách

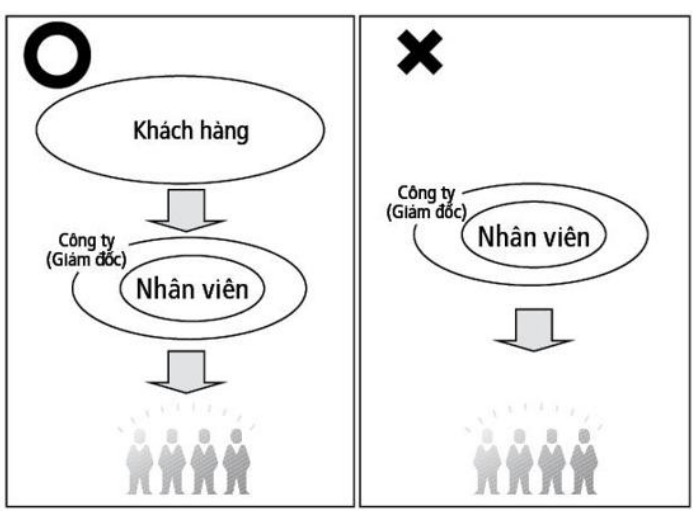
hàng.

Tuy nhiên, nhiều người thường nhìn vào công ty hay sắc mặt của cấp trên hơn là nghĩ đến sự hài lòng của khách hàng trong khi làm việc. Không ít người miệng thì nói "Khách hàng là rất quan trọng" nhưng lại đặt lợi ích của bản thân lên trên hết. Có thể họ đã hiểu nhầm rằng tiền lương của mình là do công ty trả.

Ở các nước có chất lượng dịch vụ thấp hơn so với các nước phát triển, kiểu suy nghĩ "Tận tâm cung cấp dịch vụ cho khách hàng là việc không cần thiết" là rất phổ biến. Đối với những người có suy nghĩ "Tại sao lại phải làm việc vì người khác", "Làm việc miễn sao tạo ra được kết quả là ổn" thì việc định hướng cho họ có suy nghĩ "Làm việc phải nhìn vào khách hàng" là một điều rất khó khăn. Bởi đối với những người hiểu rằng "Tiền lương là do công ty trả", việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng là công việc không cần thiết.

Trong những trường hợp như vậy, điều đầu tiên cần phải lý giải là "Tiền lương của họ nhận được từ khách hàng", từ đó họ sẽ nhận ra tính cần thiết của dịch vụ khách hàng. Khách hàng – được cung cấp sản phẩm và dịch vụ, được thỏa mãn nhu cầu – chính là người định giá sản phẩm. Nếu hiểu hoạt động kinh doanh theo cách này, nhân viên sẽ có thái độ khác khi phục vụ khách hàng.

Lương nhận được từ ai?



RỦI RO LỚN NHẤT CỦA CÔNG TY LÀ GÌ?

Như đã trình bày, mục tiêu của công ty là gia tăng lợi nhuận và

tồn tại. Như vậy chỉ cần suy nghĩ ngược lại, chúng ta có thể tìm ra rủi ro lớn nhất của công ty là gì. Nghĩa là lợi nhuận giảm sút, không thể tồn tại, đồng nghĩa với phá sản. Gần đây, môi trường kinh doanh tại Nhật phải đối mặt với nguy cơ phá sản đang rình rập. Một xã hội với dân số già, ít trẻ em, một xã hội đang bước vào giai đoạn đã chín muồi, không còn được như thời kỳ phát triển vũ bão cứ làm ra hàng hóa là bán được. Trong hoàn cảnh người mua hàng hóa, người sử dụng dịch vụ ít đi, các công ty đang phát triển mở rộng chiến lược bán hàng sao cho doanh thu năm sau cao hơn năm trước. Trong giai đoạn thừa mứa vật chất, các công ty chuyển sang theo đuổi chiến lược sản xuất hàng hóa tiêu dùng thay thế, dẫn đến gia tăng số công ty lụn bại. Bây giờ là thời kỳ mà dù có đầu tư chi phí lớn cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ nhưng liệu có bán được hàng để gia tăng lợi nhuận hay không là điều rất khó khẳng định.

Quá trình toàn cầu hóa kinh tế cũng mang đến hiểm họa phá sản mới. Bây giờ không còn là thời kỳ mà nền kinh tế chỉ gói gọn trong phạm vi nội bộ quốc gia nữa, nếu không làm ăn với các nước khác thì việc gia tăng lợi nhuận là rất khó khăn. Nếu chỉ cứng nhắc gói gọn kinh doanh trong nước và không bắt kịp làn sóng toàn cầu hóa thì sẽ bị đối tác đang chuyển hướng hoạt động ra nước ngoài bỏ rơi lại, không tiếp tục nhận được đơn đặt hàng nữa. Song song với quá trình đó, các công ty tốt của nước ngoài tìm đến đầu tư cũng làm thay đổi đáng kể môi trường kinh doanh.

Ví dụ như nhiều năm trước tại Mỹ, do sai phạm trong kế toán sổ sách mà một công ty lớn đã bị phá sản. Tại Nhật cũng có nhiều trường hợp như là một công ty sản xuất thực phẩm bị khởi tố phải dẫn đến đóng cửa. Cụm từ "Tiết chế nội bộ" được nhắc đến nhiều trong giới kinh doanh, từ đó các công ty bắt đầu tăng cường kiểm soát nội bộ nhiều hơn.

Các công ty ngoài chuyện phải ráo riết đối mặt với nhiều rủi ro mới thì phải tính toán gia tăng lợi nhuận để tiếp tục tồn tại. Chính trong giai đoạn như thế khách hàng sẽ nhận ra những công ty nào triển khai kinh doanh một cách nghiêm túc, trung thực.

Những rủi ro trong kinh doanh có thể dự liệu được

Những đòi hỏi khó tính của khách hàng / Than phiền / Rắc rối / Ý kiến phê bình văn hóa công ty / Tai nạn lao động / Thiên tai / Đối tác phá sản / Bị xâm hại quyền sở hữu trí tuệ / Nhân viên phạm pháp / Tuyển thừa nhân sự / Rủi ro quốc gia / Vấn đề về lao động của nhân viên / Bảo vệ bí mật cá nhân của nhân viên / Bảo mật

thông tin / Hỏa hoạn / Tai nạn giao thông / Kiện tụng v.v.

MỨC ĐỘ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG VÀ MỨC ĐỘ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN

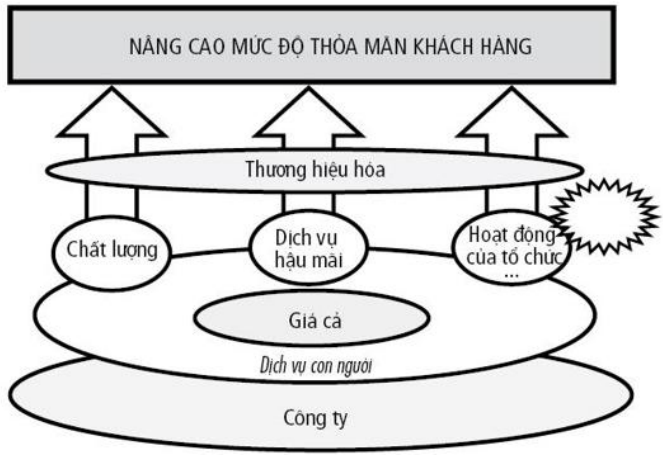
Ở phần **Lương do ai trả?**, chúng tôi đã trình bày để tạo ra lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh, hàng hóa hoặc dịch vụ công ty cung cấp nhất thiết phải làm hài lòng khách hàng. Từ những năm 1980, nhiều công ty Nhật đã bắt đầu áp dụng kiểu kinh doanh nâng cao mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Trong thời kỳ phát triển vũ bão hơn 40 năm trước, Nhật được gọi là "thị trường của người bán". Do sau chiến tranh, vật chất thiếu thốn, chỉ cần làm ra sản phẩm là có thể bán được nên việc sản xuất hàng loạt và tiêu dùng hàng loạt là động lực của nền kinh tế. Những người bán là các công ty sản xuất với số lượng lớn; để khỏa lấp sự thiếu thốn vật chất, người tiêu dùng chỉ chú trọng mua sao cho đủ. Vì vậy lúc ấy chưa xuất hiện khái niệm *sự thỏa mãn của khách hàng* với ý nghĩa đầy đủ như hiện nay. Dù khách hàng không thỏa mãn và chuyển sang tiêu dùng sản phẩm của công ty khác thì công ty vẫn có ngay khách hàng mới, thậm chí nhiều hơn khách hàng đã bỏ đi. Thực trạng kinh doanh tại Việt Nam và các nền kinh tế mới nổi hiện nay cũng giống với Nhật Bản thời kỳ này.

Tuy nhiên sau đó nước Nhật dần bước vào thời kỳ hàng hóa thừa mứa. Tiếp theo là thời kỳ nếu không nỗ lực thì không bán được hàng. Thêm vào đó, đến thời kỳ nhu cầu khách hàng ngày một đa dạng, công ty không còn có thể bán được hàng hóa sản xuất hàng loạt nữa.

Làm ăn trong thời kỳ không bán được hàng có nghĩa là dù có sản xuất ra hàng tốt đi nữa thì cũng chưa đủ sức làm lay động con tim khách hàng. Vì vậy để có thể thu hút khách hàng, giúp họ quen sử dụng dịch vụ của công ty thì cần thiết phải có những chiêu thức kinh doanh mới mẻ. Những hoạt động đó nằm trong khuôn khổ mục tiêu nâng cao độ thỏa mãn của khách hàng. Hình dưới đây tổng kết lại các yếu tố gia tăng sự thỏa mãn, hài lòng của khách hàng:

Mức độ thỏa mãn khách hàng là?



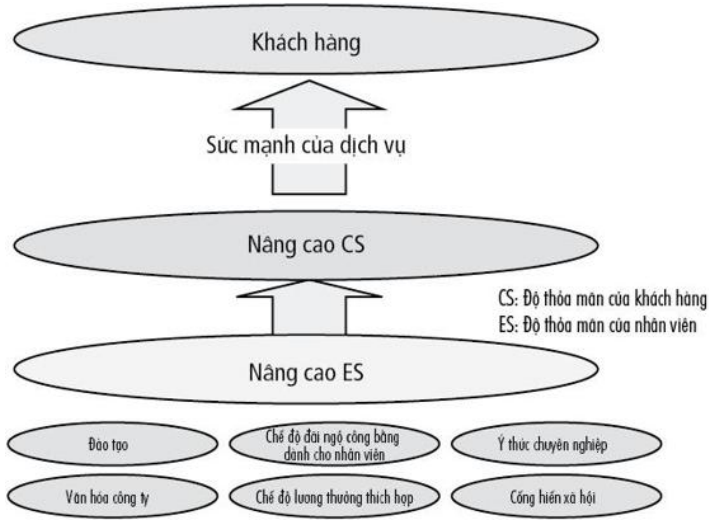
Để có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, cần có 3 trụ cột chính là: nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ; thực hiện một cách tốt nhất dịch vụ hậu mãi. Không chỉ có cá nhân nào đó thực hiện mà hãy làm nó trở thành *hoạt động của tổ chức.*

Không chỉ có vậy, tại Nhật còn có cái tâm hết lòng vì khách trong tập quán làm ăn. Từ nền tảng chất lượng, dịch vụ hậu mãi và hoạt động của tổ chức hình thành nên dịch vụ con người. Có thể nói dịch vụ con người là điều quan trọng nhất để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Tóm lại, để nâng cao sự thỏa mãn cho khách hàng, điều quan trọng là cần nâng cao chất lượng, thực hiện dịch vụ hậu mãi thông qua hoạt động của tổ chức, trên nền tảng đó cần phải có cái tâm hết lòng vì khách hàng. Xét về mặt nào đó thì kinh doanh theo sự thỏa mãn khách hàng tại Nhật đã hơi quá nhưng nếu không quan tâm đến thì không thể gia tăng lợi nhuận.

Việt Nam và các nền kinh tế mới nổi trong tương lai gần chắc chắn cũng sẽ thấy sự cần thiết của việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng giống như Nhật Bản.

Mối quan hệ giữa CS và ES


Khách hàng
Sức mạnh của dịch vụ
Nâng cao CS
CS: Độ thỏa mãn của khách hàng
ES: Độ thỏa mãn của nhân viên
Nâng cao ES
Đào tạo
Chế độ đãi ngộ công bằng dành cho nhân viên
Ý thức chuyên nghiệp
Văn hóa công ty
Chế độ lương thưởng thích hợp
Cống hiến xã hội

Nền kinh tế toàn cầu đang mở rộng thì có khả năng sẽ còn có những thay đổi mạnh mẽ hơn cả những gì mà nền kinh tế Nhật đã trải qua. Các nền kinh tế mới nổi ở châu Á cần nhìn vào bài học từ Nhật Bản để nhanh chóng đưa sự thỏa mãn khách hàng vào tôn chỉ hoạt động của công ty. Ngoài ra, điều cũng rất quan trọng trong kinh doanh là phải nâng cao cả sự thỏa mãn của nhân viên (ES, Employee Satisfaction), những người hàng ngày tiếp xúc với khách hàng. Vì vậy để có thể đáp ứng nhu cầu khách hàng, thật cần thiết phải xây dựng một môi trường làm việc mà nhân viên cũng cảm thấy thỏa mãn.

Sự thỏa mãn cao của nhân viên thể hiện qua việc mỗi người trong tổ chức cảm nhận được niềm vui cống hiến, có tinh thần làm việc tốt. Kết quả là sẽ hoàn thành mục tiêu công ty đề ra, và sau đó ảnh hưởng lớn đến yếu tố không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh là nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Đương nhiên có thể tạo ra sự thỏa mãn của khách hàng mà không cần phải theo đuổi sự thỏa mãn của nhân viên. Tuy nhiên chắc chắn những tổ chức có sự thỏa mãn của nhân viên cao thì kết quả sẽ tốt hơn rất nhiều. Nhà quản lý vừa giữ mục tiêu theo đuổi độ thỏa mãn của khách hàng nhưng đồng thời phải có trách nhiệm tạo ra môi trường làm việc để từng nhân viên có động lực cao và làm việc một cách hăng hái.

THƯƠNG HIỆU CÔNG TY LÀ GÌ?

Tiếp theo chúng ta cùng suy nghĩ về sức mạnh của thương hiệu công ty. Sức mạnh của thương hiệu công ty là một yếu tố quan

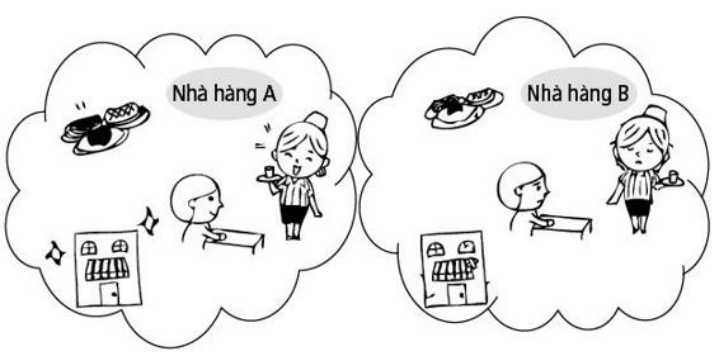
trọng trong việc nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Như đã trình bày ở phần trước, để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng thì công ty cần đảm bảo yếu tố chất lượng, dịch vụ hậu mãi và hoạt động của tổ chức, trên nền tảng đó cấu thành dịch vụ con người và cần phải có cái tâm hết lòng với khách hàng. Việc thương hiệu hóa công ty phải vận dụng đến sức mạnh của cả tổ chức để thực hiện. Cần nhấn mạnh rằng không phải cá nhân mà là dùng sức mạnh tổng lực của tổ chức.

Hãy lấy ví dụ về hoạt động của nhà hàng. Dù đầu bếp có làm ra món ăn ngon đến đâu đi nữa nhưng nếu thái độ của nhân viên phục vụ không được tốt thì khách hàng không thể cảm thấy hài lòng. Ngoài ra dù một nhân viên phục vụ bàn làm việc xuất sắc nhưng nhân viên khác lại phục vụ không ra sao cả thì kết quả cũng giống như trên, chắc chắn khách hàng không thể hài lòng.

Còn trong trường hợp chuỗi nhà hàng thì sao? Nhà hàng A phục vụ thức ăn ngon và nhân viên có thái độ tốt nên có khách hàng quen rất nhiều; trong khi đó thức ăn ở nhà hàng B (cùng chuỗi nhà hàng) lại không được ngon và nhân viên phục vụ cũng không hết lòng. Nếu một khách hàng là người yêu thích chuỗi nhà hàng này mà đến dùng bữa ở nhà hàng B sẽ cảm thấy bị phản bội. Và vì thế cảm tưởng về toàn bộ chuỗi cửa hàng sẽ xấu đi.

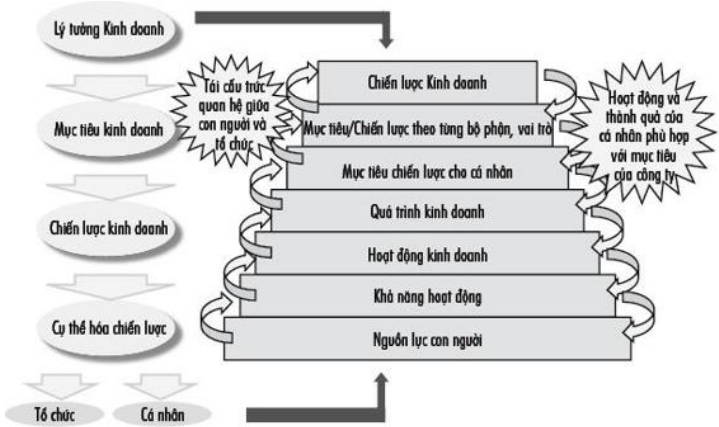
Khách hàng luôn mong muốn nhận được cùng một chất lượng sản phẩm, dịch vụ dù ở bất cứ cửa hàng nào. Chất lượng phục vụ khách hàng khác nhau ở từng cửa hàng khác nhau sẽ dễ gây thất vọng, mất niềm tin đối với toàn bộ hệ thống. Nghĩa là nếu chỉ cần thiếu đi một trong 3 yếu tố – chất lượng, dịch vụ hậu mãi hay hoạt động của tổ chức – thì cũng không thể xây dựng nên được thương hiệu công ty.



Thương hiệu công ty không được tạo ra từ nỗ lực của một người

hay nỗ lực của một cửa hàng. Thương hiệu công ty phải được xây dựng với sự hợp sức của tập thể.

Lý tưởng Kinh doanh & Mục tiêu kinh doanh


Lý tưởng Kinh doanh
Mục tiêu kinh doanh
Chiến lược kinh doanh
Cụ thể hóa chiến lược
Tổ chức
Cá nhân
Tái cấu trúc quan hệ giữa con người và tổ chức
Chiến lược Kinh doanh
Mục tiêu/Chiến lược theo từng bộ phận, vai trò
Mục tiêu chiến lược cho cá nhân
Quá trình kinh doanh
Hoạt động kinh doanh
Khả năng hoạt động
Nguồn lực con người
Hoạt động và thành quả của cá nhân phù hợp với mục tiêu của công ty

MỤC TIÊU HƯỚNG ĐẾN CỦA CÔNG TY LÀ GÌ?

Công ty hoạt động theo tổ chức và hướng đến tạo ra thành quả bằng những hoạt động của tổ chức ấy. Vì thế các thành viên thuộc tổ chức cũng cần phải đoàn kết nhất trí, dốc toàn lực theo cùng một hướng. Tuy nhiên việc nắm bắt tâm tư của từng thành viên có cá tính, cách suy nghĩ khác nhau là điều không đơn giản. Muốn làm được điều đó thì cần có *lý tưởng kinh doanh, mục tiêu kinh doanh.*

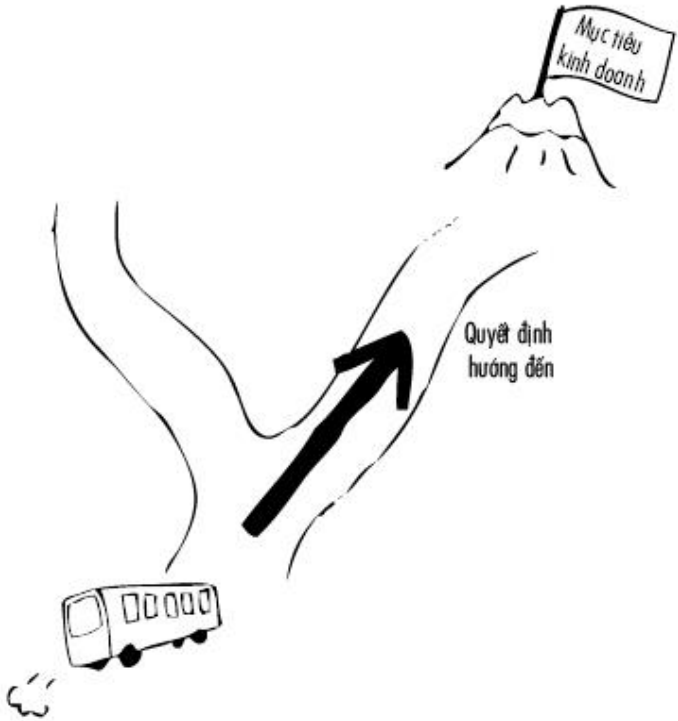
Hai cách thể hiện khác của *lý tưởng kinh doanh* là *tầm nhìn kinh doanh* và *sứ mệnh kinh doanh.* Trong quyển sách này chúng tôi định nghĩa lý tưởng kinh doanh theo cách hiểu về ý nghĩa tồn tại của công ty (Công ty phải làm gì?) và sứ mệnh của công ty (Công ty phải hướng đến mục tiêu nào?). Dù có thay đổi giám đốc hay môi trường thay đổi đi nữa thì *lý tưởng kinh doanh* cũng không dễ thay đổi. Có thể nói đây chính là bộ gen di truyền (ADN) của công ty. Khi từng thành viên hiểu sâu sắc ý nghĩa lý tưởng kinh doanh của công ty, họ sẽ thấy được ý nghĩa của việc là một thành viên của công ty. Có thể nói *lý tưởng kinh doanh* là một lực hướng tâm mạnh mẽ có thể tập hợp tâm sức của từng thành viên trong tổ chức.

Tiếp theo, để thực hiện được *lý tưởng kinh doanh* và cụ thể hóa cách tiến hành, chúng ta dùng đến mục tiêu kinh doanh. Nếu *lý tưởng kinh doanh* là lực hướng tâm giúp tập hợp sức mạnh của tổ chức thì *mục tiêu kinh doanh* là con đường mà công ty phải hướng

đến. Để toàn bộ thành viên của tổ chức cùng tiến theo một hướng thì cần có *địa điểm mục tiêu. Địa điểm mục tiêu* chính là mục tiêu kinh doanh được truyền đạt đến từng nhân viên, và dựa vào đó để chia nhỏ ra thành mục tiêu của từng bộ phận, mục tiêu của từng cá nhân. Làm được như vậy, toàn công ty sẽ cùng hướng đến thực hiện lý tưởng kinh doanh và bắt đầu hành động.

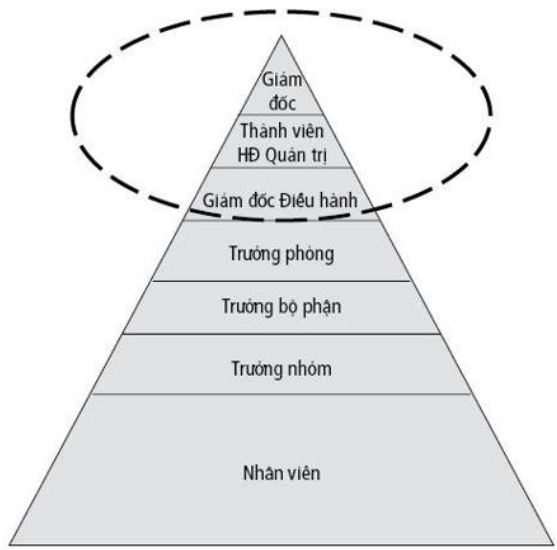
Trong quyển sách bán chạy hàng đầu thế giới của tác giả Jim Collins, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, việc các thành viên của tổ chức cùng hành động theo một giá trị cốt lõi được minh họa qua hình ảnh "chiếc xe buýt". Những người mang cùng giá trị cốt lõi sẽ cùng leo lên một "chiếc xe buýt" chung, còn những người mang cách nhìn khác thì xuống xe. Theo đó, địa điểm hướng đến sẽ được quyết định một cách tự nhiên.

Trong bất kỳ công ty nào, giám đốc là người đề ra hướng đi và mục tiêu. Điều quan trọng là từng thành viên trong công ty phải hiểu điều đó bằng cả cái tâm của mình. Nhà quản lý là người đứng giữa công ty và nhân viên, cần là người hỏi han, giải thích cặn kẽ sao cho nhân viên thấp nhất cũng hiểu được lý tưởng và mục tiêu công ty.



TRÁCH NHIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA GIÁM ĐỐC

Định nghĩa về người điều hành kinh doanh



Trước khi giải thích về trách nhiệm và vai trò của giám đốc, chúng ta cần tìm hiểu sự khác nhau giữa giám đốc và người điều hành kinh doanh. Người điều hành kinh doanh là người gánh vác trách nhiệm kinh doanh của công ty, tức là Hội đồng Quản trị, bao gồm cả giám đốc và giám đốc điều hành. Giám đốc là người chịu trách nhiệm cao nhất, giữ vai trò cao nhất trong điều hành kinh doanh công ty. Hơn nữa, giám đốc là thành viên hội đồng quản trị mang quyền đại diện theo Luật Doanh nghiệp. Vậy trách nhiệm và vai trò của giám đốc là gì? Ở đây có thể chia ra thành hai trường hợp lớn: một là, điều hành kinh doanh, nghĩa là dẫn dắt công ty hướng đến mục tiêu đã đề ra; hai là, quản lý tại chỗ, nghĩa là tiến hành những việc như quản trị tổ chức của công ty và chăm sóc khách hàng.

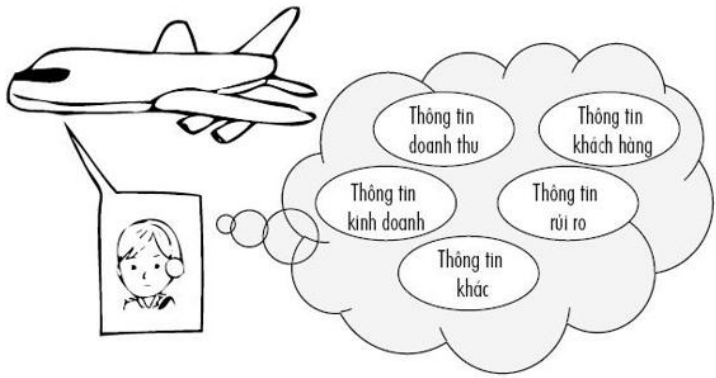
Về trách nhiệm *điều hành kinh doanh*, để dễ hiểu, chúng ta có thể lấy ví dụ phi công lái máy bay để minh họa. Phi công là người ngồi tại ghế điều khiển, ngoài nhiệm vụ đương nhiên là hướng đến địa điểm mục tiêu còn phải chịu trách nhiệm đảm bảo an toàn tính mạng cho toàn bộ hành khách và phi hành đoàn. Giám đốc cũng giống như vậy, phải chịu trách nhiệm toàn bộ về sự tồn tại và phát triển của công ty, khách hàng, nhân viên, mối quan hệ với địa phương nơi hoạt động kinh doanh của công ty diễn ra. Như vậy, giám đốc là người ngồi ở ghế điều khiển trong chiếc máy bay mang tên "công ty", chịu trách nhiệm đưa "chiếc máy bay" đó đến địa điểm mục tiêu.

Trong khi điều khiển máy bay, phi công không rời khỏi bàn điều khiển. Dựa vào thông tin tập hợp được trên bàn điều khiển, phi công sẽ đánh giá chính xác và lựa chọn đường bay an toàn để đưa máy bay đến địa điểm dự kiến. Tương tự, giám đốc cần phải tập hợp mọi thông tin trong công ty, hiểu tức thời và đưa ra quyết định một cách nhanh chóng. Xét theo ý nghĩa này thì giám đốc cần có năng lực giải mã thông tin đã được tập hợp. Dù có nhiều thông tin nhưng nếu giám đốc không thể sớm phát hiện ra những thay đổi trong môi trường kinh doanh thì thông tin cũng không còn ý nghĩa.

Trong số những thông tin mà giám đốc tập hợp được như thông tin doanh thu, thông tin khách hàng, thông tin bán hàng v.v., thông tin cần phải tìm hiểu nhanh nhất là thông tin than phiền của khách hàng, cũng như thông tin mà phi công cần nhất là thông tin về nguy cơ khiến cho máy bay rơi. Giám đốc phải tập hợp những thông tin phản ánh những điều không bình thường trong hoạt động kinh doanh của công ty, đưa ra giải pháp càng nhanh chóng càng tốt. Nếu không làm như vậy thì chiếc máy bay

"công ty" sẽ có khả năng bị rơi.

Trách nhiệm và vai trò của giám đốc



AI LÀ NGƯỜI CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM SAU GIÁM ĐỐC?

Trong phần trước, chúng ta đã biết giám đốc là người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty để dẫn dắt công ty hướng đến địa điểm mục tiêu; để làm được điều đó, giám đốc cần tập hợp mọi thông tin trong công ty, hiểu tức thời và đưa ra quyết định một cách nhanh chóng. Tiếp theo, chúng ta cùng tìm hiểu về trách nhiệm và vai trò của nhà quản lý.

Giám đốc đưa ra các quyết định quan trọng, điều khiển cả bộ máy tổ chức, còn việc quản lý các tổ chức nhỏ hơn (các phòng ban) thì được giao cho các nhà quản lý. Nếu giám đốc rời xa bàn điều khiển thì không thể đưa ra quyết định quan trọng. Để có thể điều hành tổ chức, giám đốc phải có trách nhiệm và vai trò nắm bắt nhanh chóng thông tin được tập hợp trong tổ chức và đưa ra chỉ thị chính xác.

Khi công ty phát triển với quy mô lớn hơn, giám đốc không thể nào quán xuyến, tìm hiểu hết động lực và hoạt động của từng nhân viên để đưa ra lời khuyên hay chỉ thị thích hợp. Khi đó, đối tượng thay thế giám đốc gánh vác phần trách nhiệm quan trọng này là các nhà quản lý. Nhà quản lý là những người được người điều hành giao cho vai trò giữ ổn định hoạt động của tổ chức, chịu trách nhiệm và đóng vai trò quản lý các thành viên. Để giám đốc có thể an tâm điều hành công ty, nhà quản lý phải dốc sức làm sao để tập hợp tổ chức nhỏ của mình, chịu trách nhiệm và khơi dậy năng lực của từng thành viên nhằm đạt được mục tiêu.

Nhà quản lý được người điều hành giao cho quyền hạn để đánh

giá, quản lý tổ chức, và dựa vào những tiêu chuẩn chung để chỉ thị tại chỗ, tập hợp tổ chức. Có thể nói rằng sức mạnh kết nối của tổ chức, hay mục tiêu có đạt được hay không v.v. tất cả đều dựa vào những quyết định của nhà quản lý.

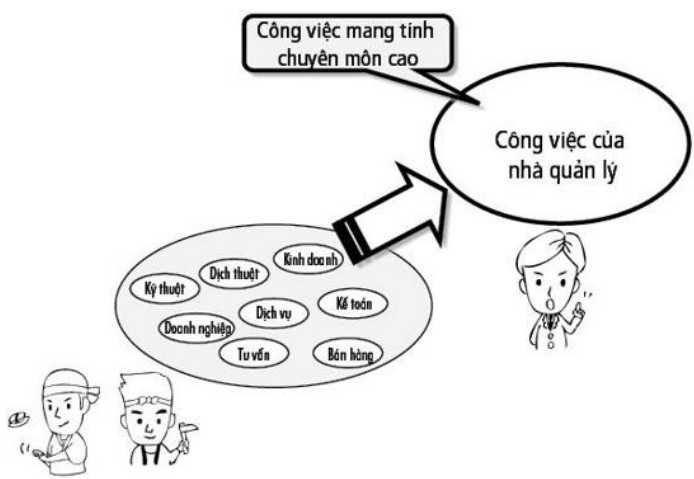
Giám đốc cần tập hợp thông tin để đánh giá tình trạng điều hành kinh doanh. Vì vậy nhà quản lý cũng có vai trò thu thập và báo cáo những thông tin chung của tổ chức để thông tin nhanh chóng đến được với giám đốc. Nghĩa là cần phải chia sẻ chung những thông tin giám đốc cần trong công ty, qua đó tạo điều kiện thuận lợi giúp giám đốc có thể ra quyết định một cách dễ dàng.

Chương 2
vai trò của nhà quản lý

CẢM GIÁC GẶT HÁI THÀNH QUẢ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Nhiều người muốn làm công việc chuyên môn hơn là trở thành nhà quản lý. Có lẽ những người chưa có nhiều kinh nghiệm ngoài xã hội, chưa hiểu rõ về công việc sẽ thấy thích có một nghề chuyên môn nhất định. Nhà quản lý được giao phó quyền hạn từ nhà lãnh đạo, công việc của nhà quản lý đòi hỏi có tính chuyên môn cao, dựa vào sự suy xét của bản thân để có thể quản lý tốt tổ chức và nhân sự.

Công việc của nhà quản lý là công việc có tính chuyên môn cao



Vậy, lý do tại sao rất ít người muốn trở thành nhà quản lý? Có lẽ bởi họ không biết tới cảm giác khi gặt hái thành quả ở vị trí của người quản lý. Nếu biết được niềm vui khi hoàn thành nhiệm vụ, hiểu được kỹ năng cần thiết của nhà quản lý thì chắc chắn sẽ thấy

không có nghề nào thú vị hơn công việc quản lý.

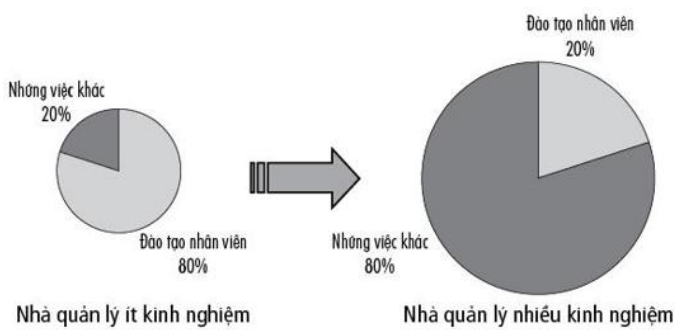
Cảm giác khi gặt hái thành quả của nhà quản lý sẽ như thế nào? Trước tiên là niềm sảng khoái sau khi hoàn thành trách nhiệm to lớn. Nhà quản lý nhận trách nhiệm quản lý từ người lãnh đạo và dựa trên sự suy xét của mình để hoàn thành việc quản lý tổ chức. Nhà quản lý không chỉ có áp lực lớn về mặt tâm lý mà còn phải chịu trách nhiệm trước những thất bại trong công việc, dự án cũng như những thiếu sót trong khâu quản lý tổ chức. Chính vì thế cảm giác sảng khoái khi đạt được mục tiêu cùng với cả tập thể là không gì thay thế được. Để đạt tới mục tiêu thì không chỉ một cá nhân mà cần có sự kết hợp của cả tập thể. Do đó cảm giác sảng khoái sẽ được nhân lên gấp bội và lan rộng đến toàn tập thể. Chỉ có là nhà quản lý với vai trò trung tâm trong tổ chức dẫn dắt nhân viên mới có thể có được cảm giác gặt hái thành quả như vậy.

Một điểm nữa về cảm giác gặt hái thành quả của nhà quản lý là khi những nhân viên trưởng thành dưới sự chỉ đạo của mình thì cũng có nghĩa là kỹ năng của nhà quản lý được nâng lên. Dạy cho người khác cũng chính là tự đào sâu kiến thức cho bản thân. Nhà quản lý được rèn luyện kỹ năng thông qua quá trình chỉ đạo và quản lý nhân viên.

Tóm lại, nhà quản lý có vai trò chỉ đạo tập thể đạt tới mục tiêu và đây chính là nhân tài nòng cốt thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Do đó nhà quản lý phải có trách nhiệm lớn trong công việc với nhiều nội dung đa dạng. Và niềm vui khi gặt hái thành quả của nhà quản lý thường lớn hơn rất nhiều so với các cá nhân khác.

BƯỚC ĐẦU TIÊN LÀ QUẢN LÝ NHÂN VIÊN

Sự khác biệt giữa nhà quản lý ít kinh nghiệm và nhà quản lý nhiều kinh nghiệm

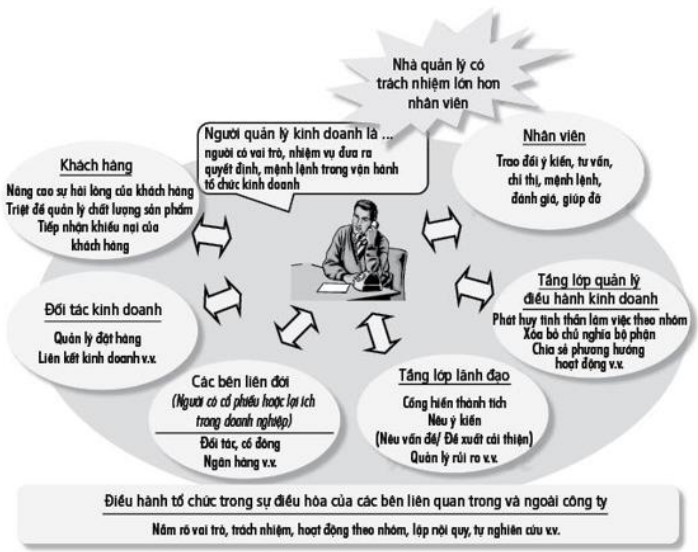


Giống như bước luyện tập cơ bản đầu tiên trong thể thao, để trở thành nhà quản lý xuất sắc thì khâu rèn luyện cơ sở vững chắc ngay từ đầu là rất quan trọng. Không phải là nhà quản lý sẽ trở thành nhân vật trung tâm của các hoạt động trong tổ chức ngay từ ngày đầu nhận chức vụ.

Có lẽ thông thường nhiệm vụ đầu tiên của nhà quản lý là quản lý nhân viên. Cho nên ban đầu, công việc nhìn người sẽ chiếm tỉ trọng lớn nhất.

Trước khi trở thành nhà quản lý, có lẽ mọi người đều nghĩ chỉ cần đảm nhiệm riêng phần việc của mình là đủ; nhưng khi đã trở thành nhà quản lý, ngoài phần việc của mình, cần thiết phải nắm bắt nội dung công việc của nhân viên và tổ chức.

Vai trò của nhà quản lý


Nhà quản lý có trách nhiệm lớn hơn nhân viên
Người quản lý kinh doanh là ...
người có vai trò, nhiệm vụ đưa ra quyết định, mệnh lệnh trong vận hành tổ chức kinh doanh
Khách hàng
Nâng cao sự hài lòng của khách hàng
Triệt để quản lý chất lượng sản phẩm
Tiếp nhận khiếu nại của khách hàng
Nhân viên
Trao đổi ý kiến, tư vấn, chỉ thị, mệnh lệnh, đánh giá, giúp đỡ
Đối tác kinh doanh
Quản lý đặt hàng
Liên kết kinh doanh v.v.
Tầng lớp quản lý điều hành kinh doanh
Phát huy tinh thần làm việc theo nhóm
Xóa bỏ chủ nghĩa bộ phận
Chia sẻ phương hướng hoạt động v.v.
Các bên liên đới
(Người có cổ phiếu hoặc lợi ích trong doanh nghiệp)
Đối tác, cổ đông
Ngân hàng v.v.
Tầng lớp lãnh đạo
Cống hiến thành tích
Nêu ý kiến
(Nêu vấn đề/ Đề xuất cải thiện)
Quản lý rủi ro v.v.
Điều hành tổ chức trong sự điều hòa của các bên liên quan trong và ngoài công ty
Nắm rõ vai trò, trách nhiệm, hoạt động theo nhóm, lập nội quy, tự nghiên cứu v.v.

Nhà quản lý trước tiên phải bắt đầu từ việc học cách quản lý. Sau đó càng nhiều kinh nghiệm thì việc quản lý càng trở nên đơn giản. Khả năng duy trì, cải cách tổ chức, thu hút khách hàng, quản lý phát triển doanh nghiệp ngày càng được nâng cao. Như hình minh họa trên, nội dung quản lý càng rộng thì phạm vi trách nhiệm càng được nhân lên. Trong cuốn sách *Nhà quản lý tài năng* này, chúng tôi muốn giới thiệu những kiến thức cơ bản nhất khi trở thành nhà quản lý, bắt đầu từ việc *quản lý nhân viên.*

1. Quản lý nhân viên

1.1 Hướng dẫn nhân viên hiểu phương châm hoạt động của doanh nghiệp

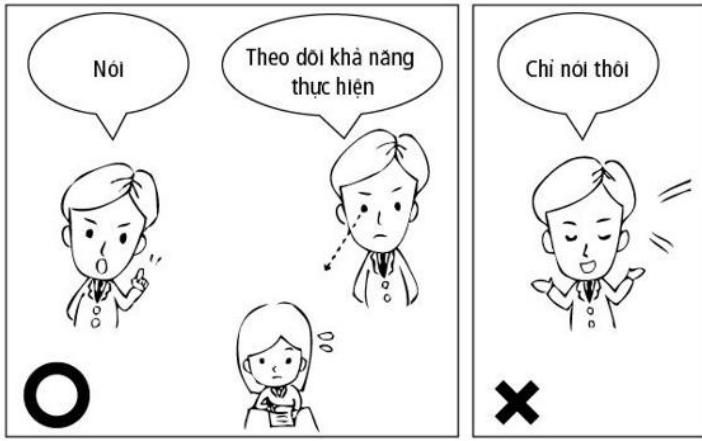
Không chỉ giới thiệu sơ qua mà cần phải chỉ đạo tới khi nhân viên làm việc theo đúng phương châm doanh nghiệp đã đề ra.

Như trong chương 1 đã nêu, doanh nghiệp đưa ra mục tiêu và lý tưởng kinh doanh dựa theo tiêu chí kinh doanh chung giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khác nhau đều có mục tiêu, phương châm, chiến lược kinh doanh khác nhau. Nếu đó chỉ là những đề mục thì cũng không có ý nghĩa gì, quan trọng là các thành viên phải thống nhất và hành động theo đúng mục tiêu đã đưa ra. Nhà quản lý phải hiểu rõ lý tưởng và mục tiêu kinh doanh, có vai trò là hướng dẫn nhân viên thấm nhuần những điều đó.

Lý tưởng kinh doanh và mục tiêu kinh doanh luôn được thể hiện bằng từ ngữ đơn giản, dễ hiểu nhưng đằng sau đấy lại ẩn chứa ý nghĩa vô cùng sâu sắc. Do đó nhà quản lý phải có tính kiên trì, từng bước hướng dẫn nhân viên hiểu cặn kẽ.

Không nên chỉ hướng dẫn sơ qua một lần rồi thôi. Có nhiều nhân viên khi được hướng dẫn thì đều trả lời*"Vâng, đã hiểu"* mặc dù vẫn chưa rõ nội dung, dẫn đến hiểu lầm là nhân viên đã hiểu rồi. Ví dụ như doanh nghiệp có phương châm "tươi cười khi tiếp khách". Khi hướng dẫn nhân viên nội dung này thì thông thường nhà quản lý sẽ nhận được câu trả lời rằng đã hiểu rồi. Nhưng nhà quản lý không nên xem nhẹ những câu trả lời như thế. Nên thử quan sát nhân viên tiếp khách trên thực tế ra sao, phải hướng dẫn tới khi nhân viên thấm nhuần và áp dụng nhuần nhuyễn bất cứ lúc nào. Nhiệm vụ của nhà quản lý là hướng dẫn nhân viên không chỉ bằng lời mà nhân viên phải hành động đúng như những gì đã được hướng dẫn.

Chỉ nói thôi thì không được



Nhà quản lý có vai trò hướng dẫn toàn tổ chức thấm nhuần lý tưởng kinh doanh. Tuy nhiên, những nhà quản lý lớp đầu tiên hãy bắt đầu với việc truyền đạt cho nhân viên. Việc này có thể cũng giống như việc nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ nhỏ. Cha mẹ lúc đầu chỉ chăm sóc con mình thôi cũng đã hết sức. Nhưng đến khi đã quen với việc nuôi con thì có thể để mắt tới cả những đứa trẻ khác nữa. Tương tự như vậy, khi đã đào tạo được nhân viên giỏi làm việc cho mình, phạm vi công việc quản lý tổ chức sẽ được mở rộng.

1.2 Thực hiện quản lý mục tiêu cho nhân viên

Giúp nhân viên rèn luyện kỹ năng vượt qua khó khăn, vươn tới mục tiêu.

Nhà quản lý có vai trò quản lý và hướng dẫn nhân viên đạt mục tiêu. Quan trọng là phải thiết lập mục tiêu cụ thể, có khả năng được đánh giá cao trong tổng thể kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Tiếp theo là sử dụng bảng quản lý mục tiêu để nắm rõ mục tiêu nào mà nhân viên cần vươn tới.

Điều quan trọng trong quá trình quản lý mục tiêu của nhân viên là phải đưa ra những lời khuyên phù hợp. Trên tinh thần nỗ lực cố gắng vươn tới mục tiêu, cũng không ít nhân viên đi nhầm hướng, hoặc tự mình không tìm được hướng đi. Nhà quản lý phải thường xuyên kiểm tra chất lượng, thành quả và tiến độ vươn tới mục tiêu của nhân viên. Nếu thấy cần thiết, hãy đưa ra lời khuyên hoặc tư vấn kịp thời để nâng cao tinh thần của nhân viên.

Nhà quản lý phải xem xét quá trình tiến bộ của nhân viên và đưa ra mục tiêu cũng như hướng đi thích hợp nhất với tốc độ tiến bộ

ấy.

Điểm đáng lưu ý là nhà quản lý phải nhìn thấu được nỗ lực thật sự của nhân viên. Con người ai cũng có lúc gặp khó khăn. Khi biết nguyên nhân là do thiếu nỗ lực thì việc động viên và đưa ra những lời khuyên ngay lập tức đồng nghĩa với việc lấy đi cơ hội trưởng thành của nhân viên. Không nên nhanh chóng tư vấn mà nên khích lệ nhân viên nỗ lực nhiều hơn, đây mới chính là tình cảm đối với nhân viên.

Quản lý mục tiêu của nhân viên

Trường hợp nhân viên thật sự rất nỗ lực nhưng gặp khó khăn thì phải làm gì? Trước tiên cần kiểm tra xem nhân viên đó có nỗ lực nhầm hướng không rồi hướng dẫn nhân viên tìm ra hướng đi đúng. Ngay cả những doanh nhân đầy kinh nghiệm cũng có lúc rơi vào tình trạng khó khăn. Hướng dẫn nhân viên cách vượt qua khó khăn cũng chính là vai trò của nhà quản lý.

Mặt khác, để vượt qua sự cạnh tranh khốc liệt hiện nay, bản thân mỗi nhân viên đều phải tự trang bị cho mình khả năng vượt qua khó khăn. Dựa vào người khác trước mỗi khó khăn sẽ không thể trưởng thành. Nhà quản lý phải theo sát nhân viên đang đứng trước khó khăn, chỉ dẫn nhân viên cách vượt khó khăn và đạt được mục tiêu đã đề ra. Nghiêm túc chỉ đạo, rèn luyện khả năng tự vượt khó cho nhân viên cũng là vai trò của nhà quản lý.

1.3 Quản lý công việc hằng ngày

Chỉ đạo triệt để khẩu hiệu "horenso - báo cáo, liên lạc, trao đổi ý kiến", tự mình cũng phải phản hồi lại.

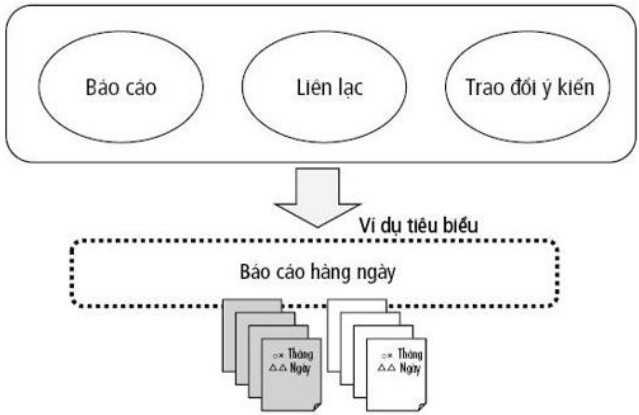
Khi trở thành nhà quản lý, thông thường trước hết sẽ được giao nhiệm vụ quản lý nhân viên. Ngoài công việc của mình, nhà quản lý còn phải quản lý, chỉ đạo công việc hàng ngày của nhân viên.

Khi quản lý nhân viên, trước tiên điều quan trọng nhất là gì? Đó chính là chỉ đạo triệt để nhân viên khẩu hiệu "horenso - báo cáo, liên lạc, trao đổi ý kiến". Nhà quản lý phải thường xuyên theo sát và nắm rõ tình hình công việc của nhân viên, không nên giao việc rồi phó mặc.

Nhân viên nhận việc từ nhà quản lý. Nếu phạm lỗi, nhà quản lý sẽ phải truy cứu trách nhiệm nhân viên. Nhà quản lý không thể nói "Không biết" trước lỗi của nhân viên. Phải chỉ đạo nhân viên thấm nhuần khẩu hiệu không thể thiếu "horenso - báo cáo, liên lạc, trao đổi ý kiến" để giải quyết tốt công việc hàng ngày, đem lại hiệu quả cao. Thực hiện khẩu hiệu này đối với nhân viên là yêu cầu bắt buộc, rất quan trọng nhưng không phải chỉ là một chiều. Có những nhà quản lý ít kinh nghiệm hiểu sai rằng chỉ cần thực hiện đúng việc "báo cáo, liên lạc, trao đổi ý kiến" là được; tuy nhiên bản thân nhà quản lý lại không phản hồi lại. Nhà quản lý phải có trách nhiệm tư vấn và đưa ra phương hướng cho nhân viên khi nhận được báo cáo hoặc liên lạc. Khi đã tin tưởng và giao việc cho nhân viên, nhà quản lý phải có trách nhiệm kiểm tra kỹ lưỡng và phản hồi. Đây cũng là điều cần có đầu tiên của nhà quản lý.

Kiểm tra báo cáo hàng ngày cũng là một việc quan trọng trong quá trình quản lý. Công việc này đôi khi hay bị lãng quên. Một phần là do nhân viên quên không viết báo cáo nhưng quan trọng hơn cả là nhà quản lý phải thường xuyên kiểm tra và phản hồi cho mỗi báo cáo. Với tinh thần *horenso*, nếu nhà quản lý chỉ xem báo cáo hàng ngày mà không trả lời thì chắc chắn không ai sẵn lòng đi theo nhà quản lý đó.

Horenso là gì?



1.4 Giao việc

Giao việc cho nhân viên, đầu tư công sức ít, thu thành quả cao.

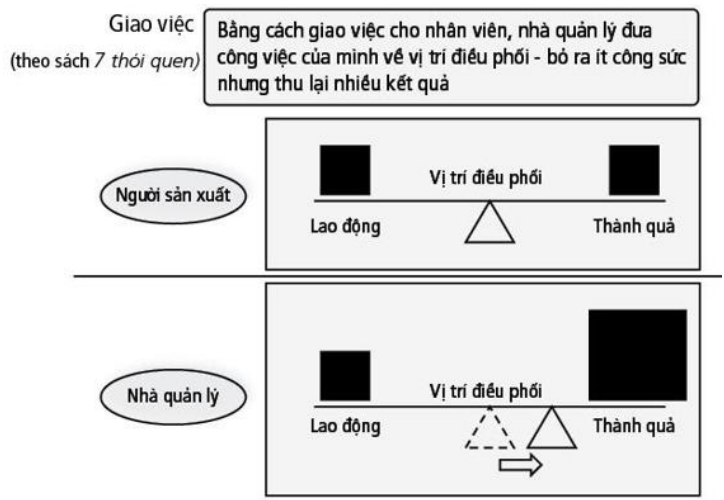
Trong giai đoạn đầu quản lý, chắc nhiều người sẽ thấy khó khăn khi giao việc cho nhân viên. Nhưng số lượng công việc mà một người có thể giải quyết được là có giới hạn. Phối hợp với nhân viên lập thành nhóm để giải quyết công việc sẽ đem lại thành quả gấp nhiều lần, thậm chí gấp vài chục lần so với việc tự mình giải quyết. Năng lực được đòi hỏi ở đây là khả năng giao việc.

Giao việc là giao cho người khác thực hiện công việc. Trong giai đoạn đầu quản lý, việc quan trọng là xem xét đến nhóm trung gian 60% được đề cập đến trong Nguyên tắc 2.6.2. Những nhân viên ưu tú chiếm 20% có khả năng suy nghĩ và hành động độc lập, việc đưa ra các chỉ thị quá mức cần thiết sẽ làm giảm ý thức làm việc của họ. Mặt khác, đối với trường hợp 20% nhân viên yếu kém, nếu giao việc cho họ với các trình tự chặt chẽ có thể sẽ dẫn đến những ảnh hưởng xấu đối với tập thể. Còn những người không có ý chí làm việc thì việc loại bỏ họ khỏi nhóm thành viên dự án là cần thiết. Với những lý do như trên, nhóm trung gian 60% sẽ là đối tượng chính.

Để tiến hành giao việc, cần thiết phải truyền tải một cách rõ ràng 5 nội dung: 1. Kết quả mong đợi, 2. Hướng dẫn thực hiện, 3. Công cụ thực hiện, 4. Trách nhiệm phải báo cáo, 5. Kết quả thực hiện (không thực hiện); và cùng nhau xác nhận lại các nội dung đó (theo *7 Habits of Highly Effective People* của Stephen R. Covey). Đầu tiên, truyền tải rõ ràng tới nhân viên kết quả mong muốn nhận được, hướng dẫn cách thực hiện cũng như công cụ để thực hiện. Sau đó cho biết ai sẽ là người đánh giá kết quả và đặt mức thưởng

phạt cho kết quả được đánh giá. Tiến hành giao việc cho nhân viên sau khi họ đã hiểu đúng 5 nguyên tắc trên, như vậy có thể đưa công việc của mình về vị trí điều phối – bỏ ra ít công sức mà thu lại nhiều thành quả. Tuy nhiên, cho dù có giao việc đi chăng nữa, cũng không thể phó mặc hoàn toàn cho nhân viên. Hãy thường xuyên kiểm tra, khi đã ra chỉ thị phải có trách nhiệm với công việc đó đến cùng. Dù có tin tưởng vào tinh thần và cách làm việc của nhân viên nhưng nếu trường hợp công việc bị thất bại thì bản thân nhà quản lý phải chịu trách nhiệm.

Giao việc là gì?


Giao việc
(theo sách 7 thói quen)
Bằng cách giao việc cho nhân viên, nhà quản lý đưa công việc của mình về vị trí điều phối - bỏ ra ít công sức nhưng thu lại nhiều kết quả
Người sản xuất
Vị trí điều phối
Lao động
Thành quả
Nhà quản lý
Vị trí điều phối
Lao động
Thành quả

1.5 Giáo dục và đào tạo nhân viên

Hiểu phương châm giáo dục nhân viên, thực hiện việc đào tạo nhân viên.

Trong quá trình giám sát, nhà quản lý cần phải đào tạo nhân viên một cách có chủ ý. Nhân viên là nguồn lực hiện tại và là nhà quản lý tiềm năng trong tương lai, vì vậy nhà quản lý phải tiến hành giáo dục và đào tạo nhân viên thông qua công việc. Đối với công ty, việc nâng cao năng lực của từng người trong tổ chức, sử dụng hiệu quả nguồn lực của công ty sẽ mang đến nguồn lợi lớn hơn.

Nhà quản lý phải luôn ý thức không để việc giáo dục nhân viên lệch khỏi phương châm hoạt động của công ty. Hiểu mục đích hoạt động, công ty tiến hành đào tạo những nhân viên có thể dốc toàn lực để đạt được mục tiêu đã đề ra. Vì vậy mỗi công ty có một phương châm và phương pháp đào tạo nhân viên riêng. Nhà quản

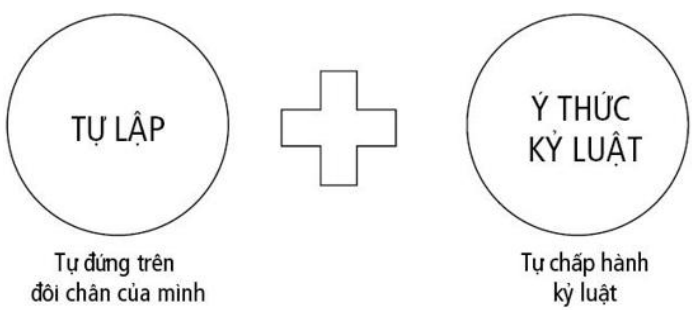
lý cần nắm vững điều đó để tiến hành đào tạo.

Ngoài ra, việc đào tạo nhân viên và đánh giá nhân sự cũng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Nội dung đánh giá nhân sự sẽ được đề cập cụ thể sau đây. Việc đưa ra mệnh lệnh cho nhân viên, cho biết những mục tiêu phải đạt được và những hành động mong đợi, tiến hành giám sát và phản hồi, tiến hành đánh giá kết quả một cách chính xác sẽ giúp nhân viên có cơ hội trưởng thành hơn.

Thường phần lớn những nhà quản lý ít kinh nghiệm sẽ có nhiều nhân viên ít kinh nghiệm. Khi có nhiều nhân viên ít kinh nghiệm, tâm lý làm việc bị nhiều biến động sẽ dẫn đến kết quả rất đa dạng. Vì vậy, việc nhà quản lý đưa ra những lời khuyên, lời khiển trách và khích lệ nhân viên là điều hết sức quan trọng. Có những lúc, với vai trò như là người cố vấn, nhà quản lý cũng phải truyền đạt tầm quan trọng của việc đào tạo và chăm sóc sức khỏe.

Tuy nhiên không nên biến mình thành một nhà quản lý dễ dãi. Để có thể đưa ra những yêu cầu nghiêm khắc với nhân viên, nhà quản lý cũng phải nghiêm khắc với chính mình. Những nhà quản lý không nghiêm khắc với bản thân thì sẽ không thể khiển trách, khắt khe với nhân viên. Nó sẽ phá vỡ trật tự quan hệ trên dưới, làm mất khả năng điều khiển và không duy trì được tính thống nhất, ý thức nghiêm túc trong công việc. Nhà quản lý không nghiêm khắc với nhân viên và tự mình không có ý thức kỷ luật, làm gương cho nhân viên học tập thì người đó không có tố chất để làm nhà quản lý.

Ý thức kỷ luật



1.6 Đánh giá nhân sự một cách chính xác

Đánh giá một cách công bằng sẽ làm tăng ý chí làm việc và là động cơ thúc đẩy sự trưởng thành của nhân viên.

Công việc quản lý nhân viên của nhà quản lý bao gồm cả việc

đánh giá về nhân sự. Đánh giá về nhân sự là đánh giá một cách công bằng thái độ làm việc, nắm bắt chính xác năng lực và kết quả công việc của nhân viên, kết nối với việc đào tạo và hiệu quả trong tương lai. Kết quả của việc đánh giá nhân sự được phản ánh qua chế độ đãi ngộ, bao gồm: chức vụ và thù lao. Đánh giá một cách công bằng sẽ cổ vũ thêm tinh thần làm việc, tạo động lực thúc đẩy sự trưởng thành của nhân viên. Khi tiến hành đánh giá nhân sự, nhà quản lý có trách nhiệm phải đánh giá xác đáng và công bằng. Vì vậy, nhà quản lý phải rèn luyện năng lực đánh giá người khác một cách công bằng.

Vậy trong việc đánh giá nhân sự, điều gì là quan trọng? Đầu tiên, nhà quản lý không được để tâm lý yêu - ghét, cũng như tâm lý đánh giá qua cảm tính xen vào công việc. Không đánh giá theo ý kiến của một người mà tiến hành đánh giá trên cơ sở các tiêu chí nhất định phù hợp với các quy tắc của công ty. Tức là, so sánh với tiêu chuẩn đánh giá của công ty, đánh giá một cách công bằng thông qua việc quan sát cách làm việc, năng lực làm việc, kết quả công việc và điểm mạnh yếu của từng người. Khi nhân viên cảm thấy mình bị đánh giá thiếu công bằng thì động cơ làm việc của họ sẽ mất đi. Thêm vào đó, điều quan trọng trong đánh giá nhân sự không phải là đánh giá nhân vật mà là đánh giá năng lực được đòi hỏi đối với công việc.

Cơ sở để đánh giá nhân sự một cách đúng đắn là "công thưởng, tội phạt". Tiến hành đánh giá một cách nghiêm túc, biểu dương thành tích, chỉ trích nghiêm khắc những điểm cần thay đổi và đôi khi cần thiết phải nghiêm túc phê bình. Hỗ trợ cho sự tiến bộ, trưởng thành của những nhân viên quan trọng tiềm năng trong tương lai là việc làm hết sức cần thiết. Đồng thời, nhà quản lý phải có trách nhiệm với những đánh giá của mình.

Đánh giá nhân sự một cách thỏa đáng, công bằng

Đánh giá kết quả công việc
Đánh giá kỹ năng làm việc
Đánh giá kết quả con người
Đánh giá nhân sự một cách thỏa đáng, công bằng
Đánh giá từ nhiều góc độ
Công thưởng, tội phạt
Đúng lúc, đúng chỗ

Trong nhiều trường hợp, việc đánh giá nhân sự được tiến hành theo hình thức nhà quản lý làm việc riêng với nhân viên và sử dụng mẫu đánh giá riêng của công ty. Nhà quản lý có kinh nghiệm có thể một lúc nào đó sẽ đóng góp ý tưởng giúp cải tiến chế độ đánh giá nhân sự của công ty.

Việc đánh giá nhân sự có sức ảnh hưởng lớn tới tương lai của nhân viên. Vì vậy, cần thiết phải đánh giá dưới nhiều góc độ thông qua việc tham khảo ý kiến của những nhà quản lý khác, có tinh thần đóng góp cho sự tiến bộ của nhân viên và đánh giá thận trọng bằng cái nhìn khách quan. Nếu nhà quản lý luôn tâm niệm mình có trọng trách trong việc đào tạo nhân viên, nhân viên sẽ giảm thiểu suy nghĩ bị đánh giá thiếu công bằng và tạo sự cảm thông giữa hai bên.

1.7 Hoạt động tuyển dụng

Trên cơ sở nắm bắt yêu cầu tuyển dụng, và dựa trên tiêu chuẩn đánh giá của công ty để quyết định tuyển dụng.

Tham gia vào hoạt động tuyển dụng cũng là một vai trò không kém phần quan trọng của nhà quản lý. Trong giai đoạn đầu quản lý, họ thường được giao trách nhiệm tuyển dụng tại vòng sơ khảo. Những năm gần đây, việc sử dụng những nhân viên năng nổ làm người phỏng vấn tuyển chọn ở vòng sơ khảo có chiều hướng tăng lên.

Hoạt động tuyển dụng là "Hoạt động tuyển dụng nhân viên theo yêu cầu của công ty". Việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên theo tiêu chí của mình là một trong những hoạt động kinh doanh và nó không liên quan đến quy mô của công ty. Đối với những công

ty vừa và nhỏ có hiệu quả kinh doanh liên quan trực tiếp đến hoạt động của từng cá nhân thì không thể tách rời khỏi sự phát triển của công ty và việc tuyển dụng được những nhân viên ưu tú. Đối với doanh nghiệp, hoạt động tuyển dụng là công việc trọng đại có liên quan trực tiếp đến vận mệnh của doanh nghiệp.

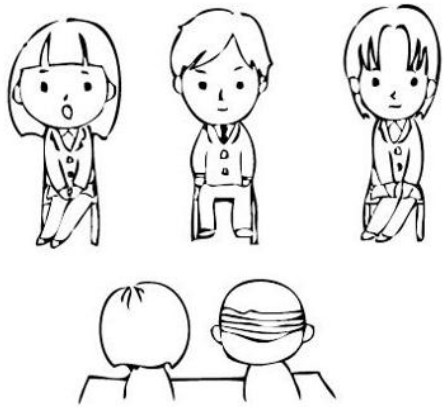
Chính vì tuyển dụng là một hoạt động kinh doanh quan trọng nên người phỏng vấn phải có trách nhiệm trong việc tuyển dụng. Người phỏng vấn phải nắm bắt được "kế hoạch tuyển dụng của công ty", phải ghi nhớ "nội dung hoạt động; điểm mạnh, yếu trong hoạt động; truyền thống của công ty; chế độ nhân sự của công ty mình" khi tiến hành tuyển dụng. Tiếp theo, người tuyển dụng phải có năng lực truyền tải chính xác đến người dự tuyển lý tưởng kinh doanh và nội dung hoạt động của công ty.

Trong hoạt động tuyển dụng, tuyệt đối không được để xảy ra tình trạng tuyển dụng theo sở thích của bản thân. Nhà quản lý không đủ năng lực là người đánh giá cao người dự tuyển khi cảm thấy hợp với sở thích của mình. Tuân thủ theo tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty, không đánh mất quan điểm "ai là người thích hợp để gánh vác công ty trong tương lai?" và phải đáp ứng các yêu cầu khi tiến hành tuyển khảo.

Ngoài ra, người phỏng vấn vòng sơ khảo cần có khả năng đánh giá được năng lực của người dự tuyển trong thời gian ngắn. Đây là vấn đề rất khó đối với cả những người phỏng vấn nhiều kinh nghiệm. Thế nhưng là người gánh vác trọng trách tuyển dụng, người phỏng vấn phải rèn luyện kỹ năng đánh giá khả năng thích ứng giữa năng lực, mong muốn, khả năng tương thích của người dự tuyển với truyền thống của công ty.

Mỗi công ty có chế độ khác nhau, có những công ty tổ chức cả hoạt động thực tập tuyển dụng cho những người mới làm công tác phỏng vấn. Trong trường hợp này, nhà quản lý thông qua quá trình thực tập sẽ học hỏi cách thức tiến hành và cách cho điểm khi phỏng vấn, cách ra đề để người dự tuyển trả lời một cách chân thực. Là đại diện cho doanh nghiệp, nhà quản lý phải thực hiện việc phỏng vấn tuyển dụng với tinh thần trách nhiệm cao.

Phỏng vấn tuyển dụng theo nhóm



2. Tăng cường sức mạnh của tổ chức

2.1 Toàn thể tổ chức phải hiểu phương châm hoạt động của công ty

Thông qua việc đánh giá tổ chức từ góc nhìn tổng thể để hiểu phương châm hoạt động của công ty.

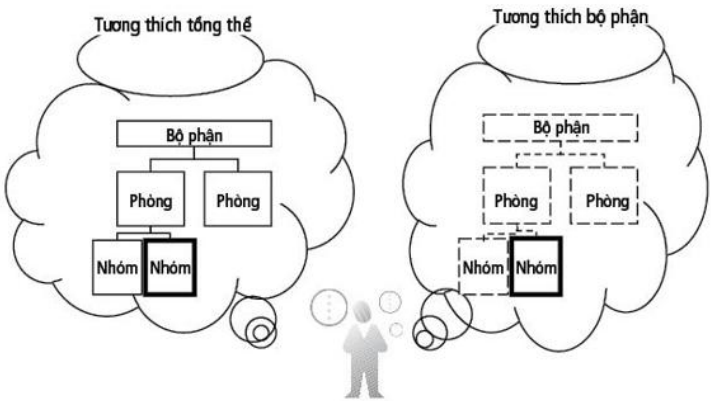
Trở thành nhà quản lý đồng nghĩa với việc có vai trò đưa phương châm hoạt động của công ty đến toàn thể tổ chức. Tuy nhiên trong thời gian đầu, nhà quản lý thường có xu hướng tập trung sự quan tâm vào đơn vị mình đang có mặt. Vấn đề này chuyên môn gọi là "tương thích theo bộ phận". Nếu chỉ tương thích theo bộ phận thì ý thức giải quyết công việc của mỗi nhóm sẽ rời rạc, và sẽ mất đi sự cân bằng của tổ chức. Điều cần thiết ở đây là "tương thích tổng thể". Trên tầm nhìn tổng thể của tổ chức, cùng tiến hành nâng cao hiệu quả hoạt động và tiêu chuẩn đánh giá. Cơ sở của phương pháp nâng cao hiệu quả tổng thể là tất cả các phòng ban của công ty, tất cả các nhân viên công ty phải cùng chia sẻ quan niệm, mục tiêu và phương châm, và cùng tập trung về một mối.

Thế nhưng việc đưa cách suy nghĩ của giám đốc và phương châm hoạt động của công ty đến toàn thể các phòng ban một cách trơn tru là việc rất khó. Ví dụ, nếu như nhà quản lý không hiểu phương châm hoạt động của công ty, không hiểu tầm quan trọng của việc đưa phương châm đó đến toàn thể công ty thì nhân viên cũng không thể hiểu đúng và hành động đúng. Mặt khác, giả sử có truyền tải đi chăng nữa, nếu như không kiểm tra việc truyền tải có đúng nội dung hay không, có hành động đúng hay không thì cũng không thể nói là phương châm đã được toàn thể công ty

thấm nhuần. Như đã nêu ở trên, thực tế có nhiều trường hợp nhà quản lý tương thích với bộ phận, chỉ tập trung suy nghĩ vào một nhóm, một bộ phận nào đó thôi.

Hơn nữa, nếu chỉ suy nghĩ đến công việc của bản thân thì cũng không thể nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận mình trực thuộc. Tức là nếu chỉ có ý thức quan tâm đến công việc của mình thì sẽ không gọi là "tương thích với bộ phận", mà là "tương thích cá nhân".

Tương thích tổng thể và tương thích bộ phận



Nhà quản lý rất dễ rơi vào tình trạng chỉ quan tâm đến việc nâng cao hiệu quả công việc của bộ phận mình trực thuộc. Việc quá ưu tiên đến bộ phận mình trực thuộc sẽ dẫn đến việc đánh mất tầm nhìn tổng quát toàn tổ chức.

Nếu nhà quản lý các bộ phận khác nhau có cách hiểu phương châm của công ty khác nhau và truyền tải lại phương châm đó theo hướng có lợi cho bộ phận mình trực thuộc thì điều gì sẽ xảy ra? Quá ưu tiên vào việc nâng cao hiệu quả công việc cho bộ phận của mình sẽ dẫn tới việc phải hi sinh tính hiệu quả của toàn tổ chức. Nhà quản lý cần phải có cái nhìn từ sự tương thích tổng thể để quản lý bộ phận mình trực thuộc và đào tạo nhân viên.

2.2 Nuôi dưỡng và truyền đạt truyền thống công ty, văn hóa công ty

Truyền thống công ty sẽ trở thành giá trị cốt lõi của tổ chức, và trở thành động lực để phát triển của công ty.

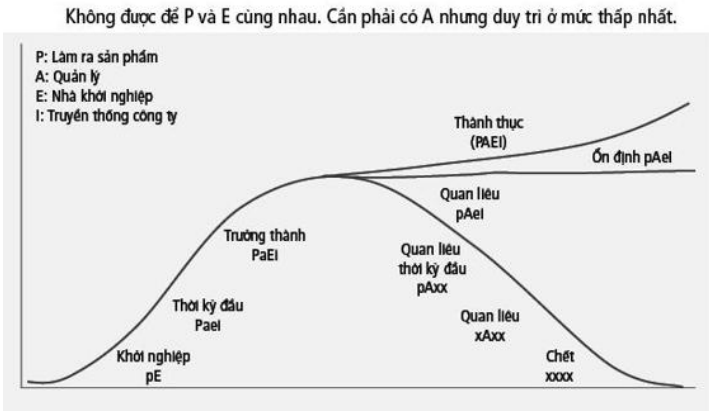
Truyền thống công ty là giá trị cốt lõi và là cách suy nghĩ được lưu giữ, truyền lại trong suốt lịch sử phát triển công ty. Đó là cơ sở cho

hành động. Truyền thống công ty được nuôi dưỡng trong suốt quá trình hoạt động của công ty. Truyền thống công ty còn được gọi là văn hóa công ty. Nhà quản lý có sứ mệnh xây dựng và truyền lại truyền thống công ty.

Tại Nhật Bản, có rất nhiều công ty có năng lực dù quy mô tương đối nhỏ. Những công ty đang tỏa sáng đó có truyền thống công ty vững chắc. Ví dụ, doanh nghiệp không chỉ ưu tiên cho lợi ích của riêng doanh nghiệp mà còn mong muốn sẽ cùng phát triển với khách hàng và các đối tác. Xem xét từng doanh nghiệp, những công ty có nền tảng giá trị cốt lõi chắc chắn thì sự gắn bó giữa các nhân viên với nhau trở nên mạnh mẽ và là cơ sở để phát huy sức mạnh. Truyền thống công ty có sức ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động kinh doanh, như: nguyên tắc quản lý, mục tiêu, phương châm hành động, hoạt động tuyển dụng, đào tạo nhân viên. Thế nhưng, như đã nêu trên, truyền thống công ty được hình thành dần dần. Nhà quản lý có vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng truyền thống công ty.

Chúng ta hãy cùng theo dõi biểu đồ phát triển của công ty để giải thích về truyền thống công ty. Trong thời kỳ mới thành lập, suy nghĩ của giám đốc có sức ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của công ty. Ý chí mạnh mẽ của giám đốc kéo theo sự hoạt động của tổ chức, tạo nên sự phát triển cho công ty. Tại thời điểm này, truyền thống công ty chưa tồn tại.

Lý luận về sự hưng suy của doanh nghiệp



Thế nhưng khi bước vào thời kỳ phát triển – bước tiếp theo của thời kỳ thành lập – sự tồn tại hay không tồn tại truyền thống công

ty có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của công ty. Vào thời kỳ phát triển, quy mô công ty dần dần được mở rộng, một mình giám đốc khó có thể trở thành sức kéo cho cả tổ chức. Vì vậy cần thiết phải có những người quản lý làm nhiệm vụ đốc thúc, giám sát và tổng hợp các ý kiến. Thông qua quá trình giám sát, đốc thúc và sự đồng tâm hiệp lực của người quản lý, truyền thống công ty sẽ được hình thành và nuôi dưỡng. Truyền thống công ty trở thành hệ giá trị cốt lõi của tổ chức và là bệ phóng cho sự phát triển lớn mạnh. Có những lúc bản thân nhà quản lý cần phải trở thành phiên bản thu nhỏ của giám đốc, lý giải truyền thống công ty và trở thành lực kéo cho sự phát triển của tổ chức.

Vai trò của nhà quản lý là bảo vệ truyền thống công ty được truyền lại, và truyền lại truyền thống đó cho các nhân viên dưới quyền. Nếu thổ nhưỡng không tốt thì hoa quả sẽ không có mùi vị thơm ngon, tương tự như vậy đối với công ty. Chính vì có thổ nhưỡng tốt là truyền thống công ty nên có thể đào tạo nên những nhân viên ưu tú, tất cả các nhân viên cùng đồng tâm hiệp lực, cùng cố gắng để đạt được mục tiêu của công ty.

2.3 Truyền lại phương châm hành động

Nhà quản lý phải tuân thủ nguyên tắc trong các hành động của mình, cụ thể hóa các phương châm hành động của công ty.

Để mỗi thành viên hành động theo đúng chuẩn mực của tổ chức thì cần thiết phải có các quy luật và phạm vi. Phương châm hành động là tiêu chuẩn cơ bản – suy nghĩ và hành động như thế nào – với tư cách là một thành viên của tổ chức. Trong truyền thống công ty có tiêu chuẩn cơ bản và mức cao nhất của tiêu chuẩn đó là lý tưởng kinh doanh và mục tiêu kinh doanh. Tức là để có thể cụ thể hóa lý tưởng và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp thì việc quy định các thành viên của tổ chức phải hành động như thế nào đó chính là tiêu chuẩn cơ bản. Vì vậy việc vượt qua quy định đó là điều không thể chấp nhận đối với một thành viên của tổ chức.

Về tiêu chí hành động, có nhiều quy định về tiêu chuẩn cơ bản đối với một nhân viên công ty. Ví dụ, tiêu chuẩn hành động là "không đi muộn". Tại Nhật Bản, việc không đi muộn là quy ước mặc định trong xã hội. Tiêu chuẩn hành động sẽ thúc đẩy nề nếp sinh hoạt của nhân viên.

Cũng có những công ty lấy việc chào hỏi làm tiêu chí hành động. Ai cũng biết tầm quan trọng của việc chào hỏi, nhưng vì là hành

động cơ bản nên đôi khi nó bị bỏ quên. Lấy việc chào hỏi làm tiêu chí hành động và biến nó thành thói quen có thể dạy cho nhân viên biết tầm quan trọng của việc tuân thủ kỷ luật và giữ phong cách.

Tiêu chí hành động được ghi trên giấy dán ở bảng liên lạc hoặc dán trên tường thì chỉ đơn thuần là những tiêu đề. Để nó trở thành tiêu chí hành động thì trước tiên nhà quản lý phải hiểu sâu sắc ý nghĩa và tự mình thực hiện một cách triệt để. Những chỉ thị của giám đốc và các quản lý kinh doanh không được tuân thủ sẽ không có sức ảnh hưởng đối với các nhân viên nói chung. Việc đầu tiên là nhà quản lý phải tuân thủ nghiêm ngặt tất cả các hành động và cụ thể hóa các tiêu chí hoạt động của công ty.

Trên cơ sở đó, nhà quản lý giải thích cho nhân viên, các thành viên của tổ chức hiểu tiêu chí hành động và áp dụng chúng vào thực tiễn. Điều lệ là những điều đảm bảo duy trì trật tự cho một tổ chức. Vì vậy nếu một nhân viên có những hành động đi ngược lại tiêu chí hành động thì sẽ không bảo vệ được điều lệ của cả tổ chức. Nhà quản lý phải có ý thức rõ ràng về việc đó và tuân thủ triệt để tiêu chí hành động của tổ chức, bao gồm cả hành động của mình.

Ý nghĩa của việc chào buổi sáng

2.4 Chia sẻ tiêu chuẩn đánh giá chung

Cần hiểu đúng tiêu chuẩn đánh giá và đánh giá chính xác.

Ở chương 1, chúng tôi đã giải thích nhà quản lý là người được lãnh đạo ủy nhiệm quyền hạn, dựa trên những cơ sở đánh giá

chung để quản lý công ty bằng việc ra quyết định. Nghĩa là nhà quản lý phải chia sẻ tiêu chuẩn đánh giá với giám đốc, các cán bộ chủ chốt của công ty và hành động trên cơ sở tiêu chuẩn đó. Nếu mỗi nhà quản lý đưa ra chỉ thị cho nhân viên với những tiêu chuẩn đánh giá khác nhau thì không thể có hành động thống nhất được. Kết quả đạt được từ tình trạng thiếu thống nhất đó sẽ rất hạn chế so với mong muốn.

Tiêu chuẩn đánh giá là cơ sở để ra quyết định trong các sự việc, nhưng không có tiêu chuẩn chung cho tất cả các công ty. Ví dụ như khi đánh giá nhân viên, nhà quản lý không dựa vào tiêu chuẩn đánh giá của công ty thì không thể đánh giá nhân viên một cách chính xác được. Hoặc là khi tuyển dụng nhân viên, nếu nhà quản lý không nắm được tiêu chuẩn nhân tài mà công ty cần thì đối tượng tuyển dụng có thể không đáp ứng được yêu cầu. Khi nảy sinh trục trặc, mỗi công ty sẽ có cách đánh giá và xử lý khác nhau. Như vậy, tiêu chuẩn đánh giá không dựa trên một cơ sở nào, mà thực hiện theo môi trường và tình hình ở từng công ty. Thêm vào đó, tiêu chuẩn đánh giá cũng bao gồm cách suy nghĩ của giám đốc – nhiều khi không thể đong đếm và số hóa được.

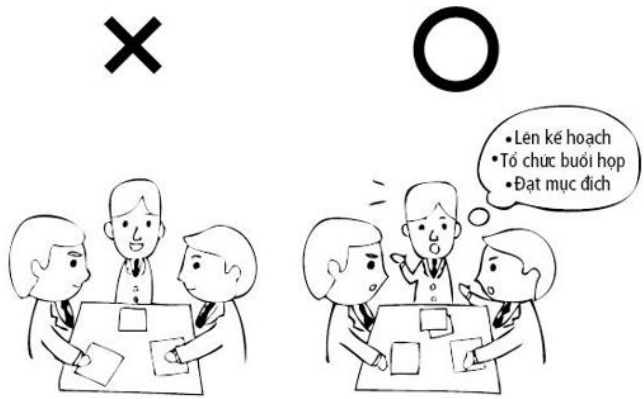
Nhà quản lý phải hiểu cặn kẽ quan niệm kinh doanh của công ty, suy nghĩ của giám đốc, môi trường kinh doanh và tình hình công ty, cần nâng cao tiêu chuẩn đánh giá với tư cách là thành viên lãnh đạo của công ty. Nhà quản lý đánh giá chính xác mọi tình huống nảy sinh trong quá trình hoạt động của công ty để góp phần tăng cường sự vững mạnh của công ty.

2.5 Điều hành buổi họp

Điều hành buổi họp cũng là vai trò quan trọng của nhà quản lý.

Buổi họp là diễn đàn quan trọng mà các nhân viên trong công ty tập trung để ra quyết định. Vì vậy nó đòi hỏi nhà quản lý phải có năng lực chủ trì và điều hành. Mục đích của buổi họp có thể rất đa dạng như: giải quyết vấn đề, xác nhận tiến độ, tư duy tập thể, đề ra các giải pháp cấp bách... Nhà quản lý không chỉ cần có năng lực điều chỉnh ý kiến để buổi họp diễn ra thuận lợi mà còn vững cả năng lực điều hành, định hướng thảo luận tập trung vào một chủ đề để buổi họp đạt kết quả.

Cách phân chia buổi họp



Cách thức tổ chức buổi họp thường có 2 loại:

Một là *họp định kỳ.* Đó là buổi họp được tổ chức định kỳ hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, xác nhận tiến độ của một công việc hay một dự án nào đó. Điều không hay của họp định kỳ là nhàm chán. Ví dụ trong buổi họp tiến hành vào tuần tới nhằm xác nhận mức độ tiến triển của một dự án, nhà quản lý điều hành buổi họp vẫn khai mạc bằng lời mở đầu giống như các buổi họp trước, người trình bày báo cáo chỉ thay thế các số liệu trong báo cáo lần trước, những người dự họp nếu không hỏi gì thêm, buổi họp sẽ nhanh chóng kết thúc. Thực ra buổi họp như vậy là không cần thiết. Nhà quản lý không được biến các buổi họp định kỳ thành công việc thường xuyên hàng ngày. Nhà quản lý phải điều hành các buổi họp định kỳ như thể nó không phải là hoạt động định kỳ – đây chính là năng lực của nhà quản lý.

Một dạng khác nữa là *họp khẩn cấp.* Buổi họp này quy định trách nhiệm, giải quyết các than phiền và vấn đề phát sinh… Công ty cần ra quyết định trong thời gian ngắn nhất và thực hiện trong thời gian nhanh nhất. Khi xảy ra tình huống cấp bách, nhà quản lý phải triệu tập gấp những thành viên có liên quan để bàn và đưa ra các biện pháp ứng phó. Đối tượng được triệu tập là các thành viên trong dự án, và cả những cán bộ chủ chốt của công ty vì việc đưa ra những biện pháp cần đến sự đánh giá bao quát từ phía công ty. Theo đó, nhà quản lý phải tỉnh táo quyết định cần triệu tập những ai để đáp ứng được mục đích buổi họp và mức độ cấp bách.

Việc mời dự họp và phát biểu thì ai cũng làm được. Nhưng nếu điều hành buổi họp như người dẫn chương trình thì chỉ đơn thuần là một sự điều chỉnh ý kiến. Vì vậy nhà quản lý đòi hỏi phải có khả năng lên kế hoạch cuộc họp, có thể triệu tập họp khi cần

thiết và có khả năng phân chia, điều hành để buổi họp đạt được mục đích.

2.6 Tích lũy và sử dụng tài sản kinh doanh

Hãy văn bản hóa tài sản kinh doanh.

Việc tích lũy và sử dụng tài sản kinh doanh là việc làm quan trọng nhằm tăng cường sức mạnh cho công ty. Vậy tài sản kinh doanh là gì? Dưới đây, ta thử liệt kê nội dung tài sản kinh doanh.

Tài sản kinh doanh

Nhân tài / Kỹ thuật / Hàng hóa – Dịch vụ của công ty / Bí quyết / Tài sản trí tuệ (Bản quyền – Thương hiệu…) / Thông tin kinh doanh / Năng lực tổ chức / Thông tin doanh nghiệp / Thông tin khách hàng / Tài sản (động sản – bất động sản) v.v.

Không chỉ dừng lại ở việc tích lũy, nếu không biết sử dụng thì tài sản kinh doanh cũng chẳng có ý nghĩa gì. Vì vậy việc ghi chép, văn bản hóa thông tin tích lũy được và hướng dẫn sử dụng các thông tin đó là việc làm hết sức quan trọng. Hướng dẫn sử dụng thông tin để ai cũng có thể biến tài sản kinh doanh thành tài sản chung.

Hãy lấy hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp làm ví dụ để suy nghĩ về việc tích lũy tài sản kinh doanh. Nhân viên A của một công ty có kết quả kinh doanh xuất sắc. Nhân viên này đã phát hiện ra một khách hàng tiềm năng, làm việc với khách hàng đó và tiến tới ký kết hợp đồng kinh doanh. Trong trường hợp đó, làm thế nào để biến kinh nghiệm của nhân viên A – khả năng phát hiện ra khách hàng tiềm năng – thành tài sản chung của công ty? Chính việc văn bản hóa là câu trả lời cho điều đó. Kinh nghiệm và kiến thức của cá nhân nhân viên A là tài sản kinh doanh tốt. Nhưng một khi kinh nghiệm và kiến thức không trở thành tài sản chung của công ty thì công ty cũng không tích lũy và sử dụng được bí quyết đó. Như vậy, vai trò và trách nhiệm của nhà quản lý là phải văn bản hóa việc tích lũy và sử dụng mọi tài sản kinh doanh, kể cả kinh nghiệm và kiến thức.

2.7 Liên kết giữa những nhà quản lý

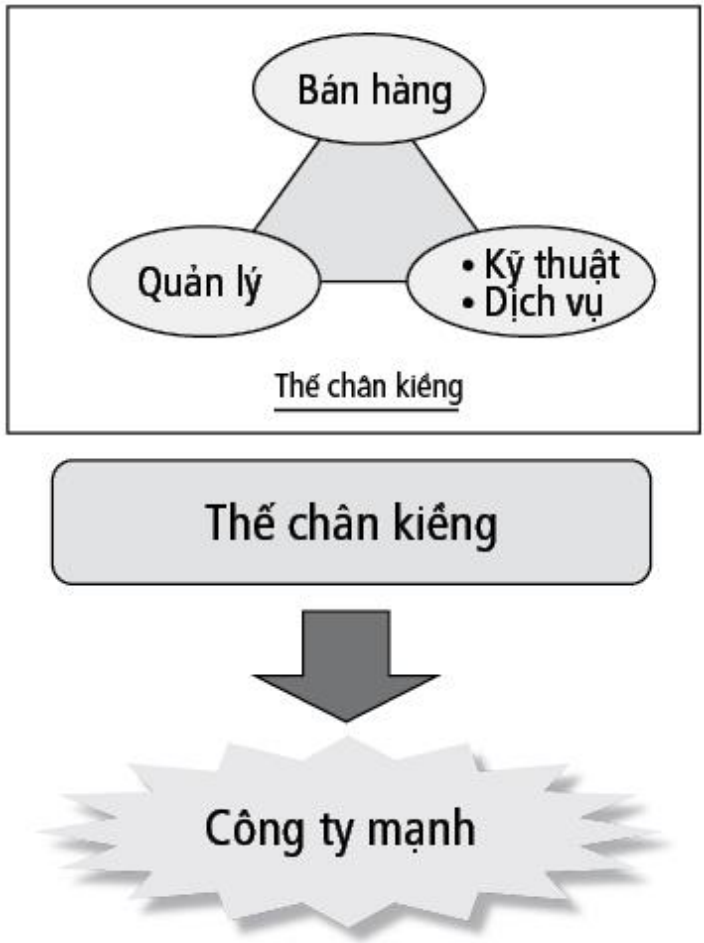
Xây dựng công ty bằng sự liên kết giữa những nhà quản lý.

Kiến thức cơ bản về quản lý sẽ giúp cho nhà quản lý hoàn thành vai trò quản lý chung. Công việc đòi hỏi nhà quản lý không những

có trách nhiệm đối với nhân viên của mình, mà còn có trách nhiệm thúc đẩy xây dựng công ty về mặt tổ chức, trên cơ sở hiểu biết và có mối quan hệ với các bộ phận khác trong công ty.

Việc đầu tiên là liên kết với bộ phận khác. Nếu phân chia công ty theo chức năng thì thông thường một công ty được chia thành 3 bộ phận lớn là kinh doanh, quản lý và kỹ thuật (dịch vụ). Trong trường hợp đó, việc liên kết giữa những nhà quản lý trong từng bộ phận có ảnh hưởng lớn đến xây dựng công ty. Xin nêu một ví dụ: Nhà quản lý bộ phận kinh doanh bị khách hàng kêu ca về sản phẩm và dịch vụ của công ty mình. Nếu như nhà quản lý bộ phận kinh doanh không liên kết với nhà quản lý bộ phận kỹ thuật (dịch vụ), thì hậu quả sẽ như thế nào? Ý kiến quý báu của khách hàng sẽ không được chuyển đến bộ phận kỹ thuật (dịch vụ), nên việc cải tiến kỹ thuật (dịch vụ) không diễn ra. Kết quả là khách hàng cảm thấy mình không được công ty đáp ứng như mong muốn. Về lâu dài, sự tin cậy đối với sản phẩm và dịch vụ, thương hiệu công ty sẽ dần mai một. Ở công ty nào cũng vậy, giữa các bộ phận đều luôn có chuyện tế nhị chẳng hay ho gì với nhau, nhất là quan hệ giữa bộ phận kinh doanh và bộ phận kỹ thuật (dịch vụ). Nếu nhà quản lý chỉ nghĩ riêng cho bộ phận mình thì cũng không hay. Muốn công ty vững mạnh, điều quan trọng là phải liên kết với người quản lý bộ phận khác.

Xây dựng công ty về mặt tổ chức thế chân kiềng



Một ví dụ nữa là sự liên kết với cửa hàng khác. Hãy quay lại ví dụ về chuỗi nhà hàng như đã nêu ở phần*Thương hiệu công ty là gì?*. Trong khi nhân viên nhà hàng A phục vụ tốt, món ăn ngon thì thái độ phục vụ và cả món ăn ở nhà hàng B đều dở. Phải giải quyết vấn đề này như thế nào? Một khách hàng là người yêu thích và thường xuyên ăn ở nhà hàng A, nay chuyển sang nhà hàng B, chắc vị khách đó sẽ cảm thấy sự kỳ vọng của mình bị phản bội. Vấn đề của nhà hàng B nếu không thông tin cho các nhà hàng khác thì không thể thống nhất chất lượng phục vụ và chất lượng món ăn trong cùng hệ thống nhà hàng. Tức là nhà quản lý các nhà hàng phải liên kết với nhau, nhìn nhận vấn đề trong từng nhà hàng là vấn đề chung của toàn bộ nhà hàng thuộc cùng hệ thống và vấn đề đó phải được công ty đứng ra giải quyết.

2.8 Tăng mức độ thỏa mãn của nhân viên

Tăng mức độ thỏa mãn của nhân viên dẫn tới nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.

Sự hài lòng của nhân viên thể hiện qua mức độ hài lòng với nội dung công việc và tiền lương mà công ty trả. Về mặt này, đương nhiên trách nhiệm của người phụ trách hoạt động kinh doanh là rất nặng nề. Điều quan trọng là nhà quản lý phải ý thức được và tập trung sức xây dựng môi trường làm việc tốt để mọi nhân viên đều hăng say làm việc.

Vậy, làm thế nào để nâng cao mức độ thỏa mãn của nhân viên? Trước tiên là phải giáo dục cho nhân viên hiểu rằng có hoàn thành tốt nhiệm vụ mới được yêu cầu quyền lợi. Đối với những nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ mà đòi hỏi công ty đáp ứng quyền lợi nọ kia thì phải nói với họ "Trước hết hãy làm tốt việc cần phải làm của mình". Nhà quản lý không thể để xảy ra tình trạng việc gì nhân viên cũng dễ dàng yêu cầu cấp trên.

Điều quan trọng trước hết là nhà quản lý phải biết lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên và cho họ lời khuyên thiết thực. Tùy từng trường hợp, nếu thấy cần thiết thì phải có biện pháp giải quyết về mặt tổ chức của công ty.

Một trong số các biện pháp giải quyết về mặt tổ chức của công ty là cải tiến chế độ đánh giá nhân viên. Việc đánh giá không công bằng, không bình đẳng có thể hạ thấp tính tích cực của nhân viên. Để mọi nhân viên hăng hái làm việc và làm việc một cách sáng tạo, điều không thể thiếu là đánh giá nhân viên công bằng, bình đẳng.

Còn một cách nữa là phải hoàn thiện các chế độ phúc lợi và y tế. Ở Nhật Bản gần đây có giảm, nhưng việc tổ chức các chuyến du lịch cho nhân viên cũng nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên. Hoặc là tổ chức các sự kiện như liên hoan, hay giải trí định kỳ cũng có hiệu quả. Chỉ cần rời xa công việc trong một khoảng thời gian ngắn, các thành viên cùng chia sẻ những giờ phút vui vẻ thì niềm vui được làm việc cho công ty sẽ tăng lên.

Mức độ thỏa mãn của nhân viên gia tăng sẽ kéo theo sự gia tăng niềm vui làm việc. Khi nhiều nhân viên làm việc với tinh thần thoải mái, vui vẻ thì mức độ hài lòng của khách hàng cũng tăng theo, đồng thời tạo thành văn hóa công ty. Vì vậy, nhà quản lý cần có trách nhiệm tạo lập môi trường tổ chức sao cho mỗi thành viên có thể làm việc hăng say. Chính vì thế việc chia sẻ mục tiêu của doanh nghiệp và nâng cao tinh thần làm việc là điều hết sức cần

thiết.

3. Đạt mục tiêu về thành tích công việc

3.1 Đạt mục tiêu về thành tích công việc

Bằng lời khuyên phù hợp, giúp cho nhân viên vượt qua được khó khăn.

Đặt mục tiêu về thành tích công việc dựa trên mục tiêu của tổ chức; mục tiêu của tổ chức lại được xác định thông qua mục tiêu kinh doanh của toàn công ty, dựa trên đó mà mục tiêu của các bộ phận được xác định và tiến hành các hoạt động. Để đạt được mục tiêu của các bộ phận thì phải xác định được mục tiêu của mỗi nhân viên, và mỗi người sẽ tiến hành công việc của mình để hoàn thành mục tiêu đó.

Để nhân viên hoàn thành được mục tiêu của mình, điều quan trọng nhất là phải hướng dẫn và đưa ra lời khuyên thích hợp. Nhân viên sẽ tiến hành công việc bằng năng lực của bản thân và sẽ dần trưởng thành sau những lần hoàn thành mục tiêu.

Để đưa ra lời khuyên cho nhân viên, việc kiểm tra tiến trình công việc cũng như hướng đi công việc có gặp vấn đề gì không là điều không thể thiếu. Để làm được điều này, trước tiên phải quán triệt "Horenso" (Báo cáo, liên lạc, trao đổi ý kiến). "Horenso" là nghĩa vụ của nhân viên. Nhà quản lý hãy bắt đầu bằng việc tiếp nhận báo cáo, liên lạc của nhân viên theo định kỳ để tạo thói quen cho nhân viên. Dựa vào kế hoạch thực hiện mục tiêu năm, tháng, tuần… mà quyết định báo cáo, liên lạc cái gì, vào thời điểm nào và như thế nào.

Việc xây dựng những cuộc họp định kỳ cũng hết sức quan trọng. Hãy xây dựng những cuộc trao đổi cá nhân hay những buổi họp theo nhóm nếu cần thiết để nhân viên báo cáo tiến trình công việc. Chính quá trình tóm tắt thành bản báo cáo và phát biểu là cơ hội để xem lại công việc đã làm, cũng đồng thời là để nhà quản lý có thể nắm được công việc của nhân viên hơn. Chính vì nắm được công việc của nhân viên mà có thể hướng dẫn, đưa ra lời khuyên hay động viên phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể.

Ngoài ra, nhà quản lý nghe báo cáo một cách định kỳ tiến độ công việc của nhân viên sẽ phải luôn để mắt xem trong quá trình làm việc có vấn đề gì tiềm ẩn ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu hay không. Trong những trường hợp như tốc độ hoàn thành mục tiêu công việc chậm hơn so với kế hoạch hay nhân viên gặp

vấn đề khúc mắc thì nhà quản lý cần xem xét phương án để giải quyết. Đặc biệt trong trường hợp cần giải quyết khẩn cấp như gặp sự cố thì nhà quản lý phải là người chịu trách nhiệm chính đứng ra giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên, nếu không phải là trường hợp khẩn cấp thì thật bình tĩnh để đợi cho nhân viên cố gắng vượt qua thử thách bằng năng lực của bản thân. Vì nếu nhân viên có kinh nghiệm hoàn thành công việc bằng năng lực của mình thì sẽ có thêm tự tin trong công việc. Mặc dù đưa ra hướng dẫn, lời khuyên cho từng trường hợp cụ thể để nhân viên đi đúng hướng trong công việc nhưng nhà quản lý cũng không nên nhúng tay sâu vào công việc của nhân viên mà nên giữ vai trò là người có trách nhiệm hướng dẫn hoàn thành công việc.

3.2 Cần phải biết về kế toán quản lý

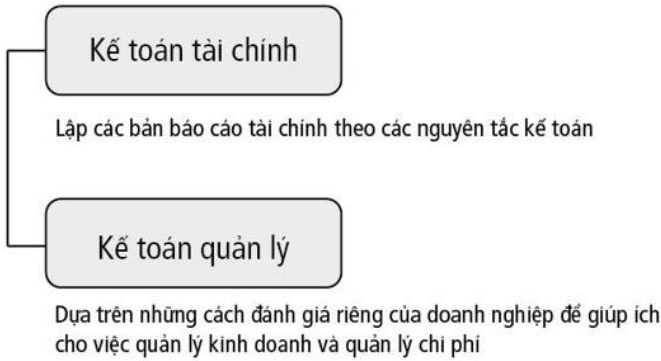
Cần phải biết rằng nếu không có kiến thức về kế toán doanh nghiệp thì không thể quản lý được thành tích công việc.

Để quản lý thành tích công việc thì cần phải hiểu được kế toán doanh nghiệp. Kế toán doanh nghiệp bao gồm hai loại là "kế toán tài chính" và "kế toán quản lý". Về cơ bản thì kế toán tài chính để báo cáo với các bên liên quan ở bên ngoài doanh nghiệp, kế toán quản lý dành cho nội bộ doanh nghiệp để dự đoán tình hình kinh doanh.

Chúng ta hãy xem xét cụ thể như dưới đây.

Doanh nghiệp triển khai công việc bằng nguồn vốn do các cổ đông và nhà đầu tư cung cấp, tái đầu tư bằng lợi nhuận đạt được qua các hoạt động của doanh nghiệp, và trả lãi cho các nhà đầu tư. Chính vì thế mà tình trạng tài chính của doanh nghiệp là mối quan tâm rất lớn đối với nhà đầu tư. Hay nói cách khác, báo cáo kế toán tài chính được lập nên để báo cáo cho các bên liên quan về tình trạng thu chi, lỗ lãi và tài sản hiện có của doanh nghiệp.

Kế toán tài chính và Kế toán quản lý


Kế toán tài chính
Lập các bản báo cáo tài chính theo các nguyên tắc kế toán
Kế toán quản lý
Dựa trên những cách đánh giá riêng của doanh nghiệp để giúp ích cho việc quản lý kinh doanh và quản lý chi phí

Còn kế toán quản lý được sử dụng với mục đích dự đoán tình hình kinh doanh nhằm đưa ra các quyết định kinh doanh hay các kế hoạch trung – dài hạn. Tóm lại, kế toán quản lý chỉ dùng để đưa ra các quyết định kinh doanh, dự đoán thành tích công việc, đánh giá dòng tiền trong nội bộ doanh nghiệp nên không có hình thức hay mẫu nhất định. Đối với kế toán quản lý thì việc phân loại quản lý theo đơn vị hay chu kỳ quản lý như thế nào, quản lý cái gì là yếu tố quan trọng.

Phân loại có nghĩa là đơn vị đã được lượng hóa theo từng tổ chức, cửa hàng, bộ phận kinh doanh, sản phẩm (dịch vụ), khách hàng… Chu kỳ quản lý có nghĩa là chu kỳ đã được lượng hóa theo tháng, quý, nửa năm, năm…

Ngoài ra, quản lý cái gì là yếu tố quan trọng có nghĩa là các yếu tố đã được lượng hóa như các chỉ tiêu kinh doanh liên quan đến hoạt động kinh doanh, chỉ tiêu doanh thu liên quan đến hoạt động sản xuất hoặc là chỉ tiêu dự định thu hồi liên quan đến quay vòng vốn… Như vậy kế toán quản lý của mỗi doanh nghiệp sẽ có dạng thức khác nhau. Kế toán quản lý là điều không thể thiếu để đưa việc kinh doanh đến với thành công.

Nhà quản lý quản lý thành tích dựa trên kiến thức về kế toán doanh nghiệp, đặt mục tiêu và quản lý thành tích thực tế so mục tiêu đã đặt ra, tiến hành quản lý để hoàn thành mục tiêu. Bắt đầu từ việc đặt mục tiêu cho toàn doanh nghiệp, cho đến từng tổ chức, bộ phận và tiếp theo là các cá nhân theo con số cụ thể. Thế nhưng nếu không có kiến thức đúng đắn về kế toán doanh nghiệp thì có thể sẽ không quản lý những con số đáng lẽ ra phải quản lý, hay đánh giá nhầm thành tích thực tế so với mục tiêu đã đặt ra. Hơn thế nữa, cũng có thể đưa ra những chính sách sai. Cần phải hiểu rằng nếu không có kiến thức về kế toán doanh nghiệp thì không

thể làm công việc quản lý.

3.3 Quản lý chi phí một cách triệt để

Điều quan trọng nhất của việc quản lý chi phí là trau dồi cảm giác của nhà kinh doanh.

Nhà quản lý cần phải trau dồi cảm giác về chi phí. Ví dụ cảm giác "kinh phí cũng giống như tiền phải trả từ trong ví của mình" sẽ trau dồi cảm giác thu chi. Cho dù trên thực tế kinh phí không phải là tiền phải trả từ trong ví của mình đi chăng nữa thì việc trau dồi cảm giác như vậy giúp cho việc quản lý chi phí trở nên nghiêm túc hơn. Điều quan trọng trong vấn đề quản lý chi phí là "Liệu có trau dồi được cảm giác của nhà kinh doanh hay không" hay "Suy nghĩ một cách nghiêm túc rằng chi phí của công ty cũng giống như chi phí của mình".

Những vấn đề tối quan trọng trong việc cắt giảm chi phí

• Kinh phí lớn
• Lãng phí do chi phí nghiệp vụ lớn
• Đầu tư quá lớn vào hệ thống IT
• Lãng phí do thiếu quản lý chi phí
• Đặt hàng cũ hay do mối quan hệ
HIỂU LÃNG PHÍ Ở ĐÂU
• Nghiên cứu kỹ thuật mới
• Phát triển sản phẩm, dịch vụ mới
• Xây dựng chu kỳ quản lý chi phí triệt để
HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI
THỰC HIỆN CẮT GIẢM CHI PHÍ
NÂNG CAO LỢI NHUẬN
• Dùng phần mềm chống lãng phí hay ASP
• Mời chuyên gia đánh giá định kỳ
• Đào tạo nhân viên nâng cao năng lực dịch vụ, nghiệp vụ, tăng năng suất, kế thừa bí quyết
• Tập trung thông tin cần thiết cho công việc

Nhà quản lý phải thường xuyên quán triệt với nhân viên về cảm giác chi phí. Phải quán triệt với nhân viên những biện pháp tiết kiệm chi phí như "Tắt điện phòng họp hay nhà vệ sinh sau khi sử dụng", "Điều chỉnh nhiệt độ máy điều hòa ở mức phù hợp". Kết hợp những việc nhỏ như trên không những làm giảm kinh phí mà còn tạo cho con người có ý thức về chi phí. Cảm giác "Kinh phí cũng giống như tiền được lấy ra từ ví tiền của mình" là điều quan trọng. Nhà quản lý luôn phải giải thích cho nhân viên về tính cần thiết của việc quản lý chi phí, yêu cầu nhân viên thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí một cách chi tiết. Đồng thời nhà quản

lý phải luôn nhắc nhở cho đến khi dù không yêu cầu nhưng nhân viên cũng tự thực hiện các biện pháp đó.

Doanh nghiệp là tổ chức mà mọi người tập trung lại để cùng làm việc. Vì thế mà nếu không có nội quy thì dần dần sẽ theo thói quen mà tạo ra lãng phí. Hơn thế nữa, nếu như ý thức về chi phí của nhà quản lý dễ dãi thì việc cắt giảm chi phí một cách triệt để có lẽ là điều khó làm.

Trong số các nhà quản lý cũng có người hướng dẫn nhân viên sử dụng chi phí một cách lãng phí, hay cũng có người hướng dẫn không rõ ràng gây phát sinh chi phí không cần thiết. Cũng không ít nhà quản lý thiếu ý thức về việc phát sinh những chi phí lãng phí. Nhà quản lý cần có ý thức triệt để về chí phí trong hoạt động ABC (Định giá căn cứ vào hoạt động kinh doanh). Hoạt động ABC có nghĩa là phương pháp xác định chi phí trong hoạt động kinh doanh đã phản ánh đúng hay chưa trong từng hoạt động cụ thể. Giả dụ với công việc thông thường chỉ mất 1 tiếng đồng hồ để hoàn thành nhưng nhân viên của bạn phải mất 2 tiếng để hoàn thành công việc này. Trong trường hợp này thì nhà quản lý phải làm cho nhân viên của mình hiểu được cảm giác về chi phí và hướng dẫn hoàn thành công việc này trong 1 tiếng đồng hồ. Nhà quản lý phải có cảm giác của nhà kinh doanh để quản lý chi phí và phải làm cho toàn bộ tổ chức thấm nhuần ý thức này.

4. Xây dựng mạng lưới khách hàng

4.1 Xây dựng thương hiệu

Nhà quản lý thực hiện xây dựng thương hiệu và làm cho nhân viên, toàn bộ tổ chức thấm nhuần điều này.

Thương hiệu là một khái niệm rất khó nắm bắt. Vì thương hiệu không có hình dáng, là khái niệm rất chung chung nên doanh nghiệp rất vất vả để xây dựng thương hiệu. Trong mục này chúng ta hãy cùng tìm hiểu về vấn đề xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp.

Trước hết, thương hiệu công ty là "lời hứa" của doanh nghiệp đối với khách hàng, và cũng chỉ là thứ mà doanh nghiệp tạo nên. Chính vì thương hiệu là "lời hứa" do doanh nghiệp xây dựng, được chuyển đến khách hàng và được khách hàng chấp nhận nên đã tạo ra cảm giác yên tâm và lòng tin của khách hàng đối với doanh nghiệp.

Thương hiệu có nghĩa là giữ lời hứa

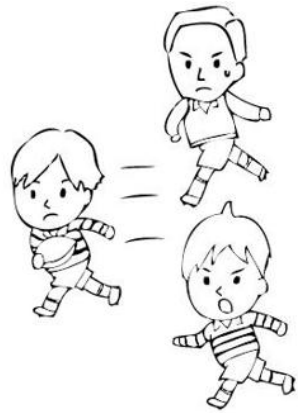
Vậy thì thương hiệu công ty được xây dựng như thế nào là tốt? Trước hết doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm hay dịch vụ mà mình có thể cung cấp cho khách hàng một cách nghiêm túc để khách hàng lựa chọn. Lời hứa "Công ty chúng tôi tự tin cung cấp những mặt hàng, dịch vụ này" là bước khởi đầu xây dựng thương hiệu cho công ty.

Lời hứa không chỉ mang ý nghĩa công ty sẽ cung cấp mặt hàng hay dịch vụ tốt, mà còn có nghĩa là doanh nghiệp tự tin cung cấp cho khách hàng tất cả các sản phẩm, dịch vụ thuộc lĩnh vực hoạt động của công ty mình với chất lượng tốt, đi kèm dịch vụ hậu mãi, tất cả các hoạt động mà doanh nghiệp có thể cung cấp … Giá trị của doanh nghiệp được nâng cao khi những lời hứa ấy liên tục được thực hiện một cách nghiêm túc.

Điều đó có nghĩa là không phải chỉ việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng như cung cấp sản phẩm, dịch vụ mới tạo nên thương hiệu. "Nếu sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của công ty đó thì sẽ được công ty làm cho cả việc…", chính tâm lý an tâm hay sự tin tưởng của khách hàng là thương hiệu công ty.

Nhiệm vụ của nhà quản lý là luôn phải lưu tâm đến việc xây dựng thương hiệu công ty. Trước hết bản thân nhà quản lý phải tham gia xây dựng thương hiệu. Sau đó thấm nhuần cách suy nghĩ về thương hiệu cho nhân viên và toàn bộ tổ chức. Tại sao lại như vậy? Vì dù có nỗ lực thì nhà quản lý cũng không thể một mình làm nên thương hiệu công ty. Thương hiệu là thứ được xây dựng nên bởi toàn thể tổ chức với tinh thần một người vì mọi người và mọi người vì một người.

Một người vì mọi người, mọi người vì một người



4.2 Có trách nhiệm trong việc xây dựng người hâm mộ

Cần phải xây dựng đội ngũ người hâm mộ của doanh nghiệp và của bản thân mình.

Để xây dựng thương hiệu công ty thì không thể thiếu được sự có mặt của người hâm mộ đối với công ty và nhân viên làm việc tại công ty đó. Trong mục này chúng ta sẽ giới thiệu về hoạt động xây dựng người hâm mộ của từng nhân viên, hay xây dựng thương hiệu cá nhân.

Trước tiên, chúng ta hãy cùng tìm hiểu người hâm mộ là gì để phân biệt với thương hiệu. Trong mục trước chúng ta đã giải thích rằng thương hiệu công ty chính là lời hứa. Thế nhưng người hâm mộ có nghĩa là "đoàn cổ động viên" đối với công ty. Đoàn cổ động viên này không chỉ là khách hàng. Tất cả những bên liên quan như khách hàng, bạn hàng, ngân hàng, cổ đông, gia đình công nhân viên công ty, cộng đồng địa phương… đều có thể là người hâm mộ. Làm thế nào để thu hút được càng nhiều người hâm mộ là điều không thể thiếu đối với việc phát triển sự nghiệp của công ty một cách liên tục.

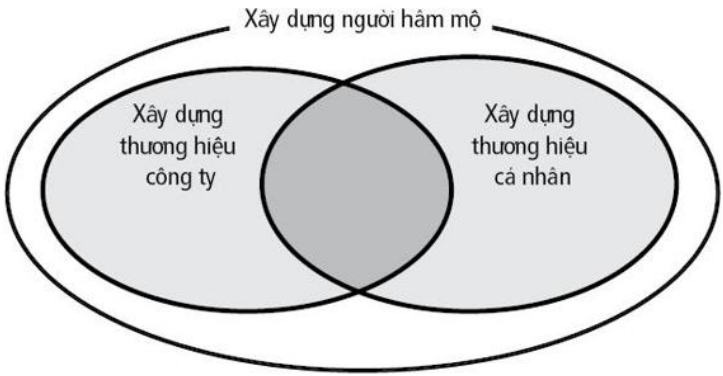
Có hai cách hiểu liên quan đến vấn đề xây dựng người hâm mộ. Thứ nhất là xây dựng người hâm mộ đối với doanh nghiệp. Thứ hai là xây dựng người hâm mộ của cá nhân – một thành viên của doanh nghiệp.

Cũng giống như việc xây dựng thương hiệu, điều quan trọng khi nghĩ đến việc xây dựng người hâm mộ của doanh nghiệp là cần phải làm trên phạm vi toàn bộ doanh nghiệp. Nhà quản lý cần quán triệt hoạt động xây dựng người hâm mộ cho nhân viên và toàn bộ tổ chức để mỗi một nhân viên đều có trách nhiệm trong

việc này.

Xây dựng người hâm mộ của bản thân chính là xây dựng thương hiệu cá nhân. Thương hiệu cá nhân đươc tạo nên bởi bản thân, được diễn đạt, được nhân rộng trong các hoạt động của tổ chức. Đương nhiên hoạt động của tổ chức bao gồm cả hoạt động xây dựng và phát triển thương hiệu công ty, hoạt động xây dựng đội ngũ người hâm mộ doanh nghiệp. Thông qua các hoạt động này, nhân viên ý thức những điều như "suy nghĩ một cách lạc quan và không ngừng nỗ lực", "luôn tiếp xúc với mọi người một cách vui vẻ", "không thất vọng, không bỏ cuộc" để xây dựng nên cái riêng của bản thân, và nếu cái riêng ấy được mọi người chấp nhận thì sẽ tạo được người hâm mộ của riêng mình.

Xây dựng thương hiệu công ty và thương hiệu cá nhân



Luôn xây dựng đội ngũ người hâm mộ cho doanh nghiệp với tư cách là một thành viên của tổ chức; đồng thời xây dựng đội ngũ người hâm mộ cho bản thân cũng với tư cách là một thành viên của tổ chức. Vai trò của nhà quản lý là tìm ra cách để thực hiện cả hai việc trên cùng một lúc.

4.3 Nâng cao độ thỏa mãn của khách hàng

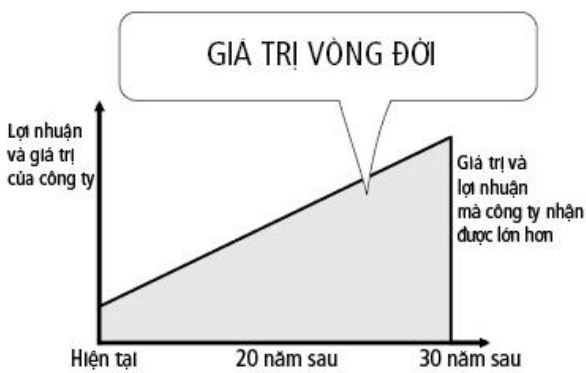
Nghĩ tới giá trị từ khách hàng và có trách nhiệm đối với việc tạo ra lợi nhuận trong tương lai.

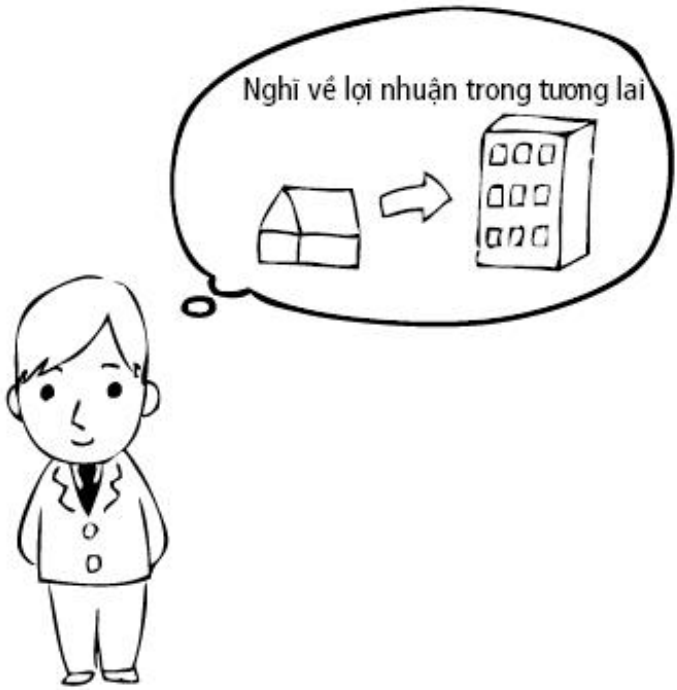
Không thể tạo ra lợi nhuận mà bỏ qua sự thỏa mãn của khách hàng. Như đã giải thích ở chương 1, để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng, cần nâng cao "chất lượng sản phẩm", thực hiện triệt để "dịch vụ hậu mãi" với tinh thần phục vụ khách hàng. Trong mục này, chúng ta cùng tìm hiểu cách nhà quản lý tư duy và thực hiện nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng như thế nào.

Nếu nâng cao độ thỏa mãn của khách hàng thì giá trị từ khách hàng cũng tăng lên. Giá trị từ khách hàng (Life Time Value) hay giá trị vòng đời khách hàng có nghĩa là lợi nhuận và giá trị mà doanh nghiệp thu được khi khách hàng giao dịch với doanh nghiệp mình một cách thường xuyên, lâu dài. Nếu chỉ nghĩ sẽ giao dịch với khách hàng một lần, nhà quản lý tìm cách tối đa hóa lợi nhuận trong lần giao dịch đó rồi thôi. Thế nhưng khi nghĩ rằng sẽ giao dịch với khách hàng một cách lâu dài, đó là tiền đề để làm tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng trong hoạt động kinh doanh. Nghĩa là tối đa hóa giá trị vòng đời của khách hàng trong quá trình làm tăng sự trung thành của khách hàng thông qua việc làm tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Yêu cầu đối với nhà quản lý là phải luôn ý thức được điều trên trong quá trình xây dựng tổ chức và khách hàng. Chẳng hạn như luôn tươi cười niềm nở với khách mua hàng của công ty mình là điều đương nhiên, thế nhưng nếu có suy nghĩ chỉ giao dịch với khách hàng một lần rồi thôi, công ty sẽ tìm mọi cách để khách có hứng thú mua nhiều hàng nhất. Ngược lại, nếu nghĩ đến việc làm thế nào để khách hàng mua hàng một cách lâu dài thì không nên cố bán những mặt hàng không phù hợp với sở thích của họ, làm sao để khách mua hàng lần đầu sẽ lại mua nữa và trở thành khách hàng trung thành. Trong việc này nhà quản lý cần có trách nhiệm đối với lợi nhuận và giá trị sinh ra khi những khách hàng đó vẫn tiếp tục là khách hàng của doanh nghiệp trong 10, 20 năm tới.

Giá trị vòng đời có nghĩa là





Để khách hàng luôn là bạn hàng lâu dài của doanh nghiệp mình thì ngoài việc nâng cao chất lượng hàng hóa và dịch vụ, thực hiện chăm sóc hậu mãi cho khách hàng một cách có tổ chức là điều rất quan trọng. Chính vì thế, nhà quản lý cần phải hiểu giá trị vòng đời của khách hàng và xây dựng thể chế để thực hiện một cách có tổ chức.

5. Xây dựng cơ cấu

5.1 Làm cho cơ cấu ăn nhập với tổ chức

Chính việc làm cho cơ cấu ăn nhập với tổ chức công ty có liên quan đến việc xây dựng một tổ chức vững chắc.

Nhà quản lý ngoài vai trò xây dựng tổ chức còn phải xây dựng cơ cấu và làm cho cơ cấu đó ăn nhập với tổ chức. Vậy, cơ cấu là gì?

Cơ cấu có nghĩa là chương trình buổi họp, quy trình công việc, hệ thống quản lý chất lượng, chế độ nhân sự... Có lẽ công việc của nhà quản lý không liên quan nhiều đến việc xây dựng cơ cấu từ đầu. Thế nhưng như khi cần tuyển chọn thành viên để làm một dự án mới thì nhà quản lý lại là người phải đứng ra lập quy trình công việc, các hướng dẫn. Ngoài ra, việc phổ biến cơ cấu và làm cho toàn bộ thành viên trong tổ chức thấm nhuần cơ cấu đó, đồng

thời cải tiến cơ cấu tốt hơn cũng là vai trò của nhà quản lý.

Cần phải phân biệt rõ việc xây dựng tổ chức và xây dựng cơ cấu. Nhà quản lý không được cho rằng "xây dựng cơ cấu công ty không liên quan đến mình", "chỉ cần áp dụng cơ cấu có sẵn là được". Trước hết, nhà quản lý phải tuân thủ nội quy công ty, và làm cho toàn bộ tổ chức thấm nhuần nội quy đó; chính điều này sẽ làm cho nhà quản lý có thể xây dựng một tổ chức vững mạnh.

5.2 Thực thi PDCA

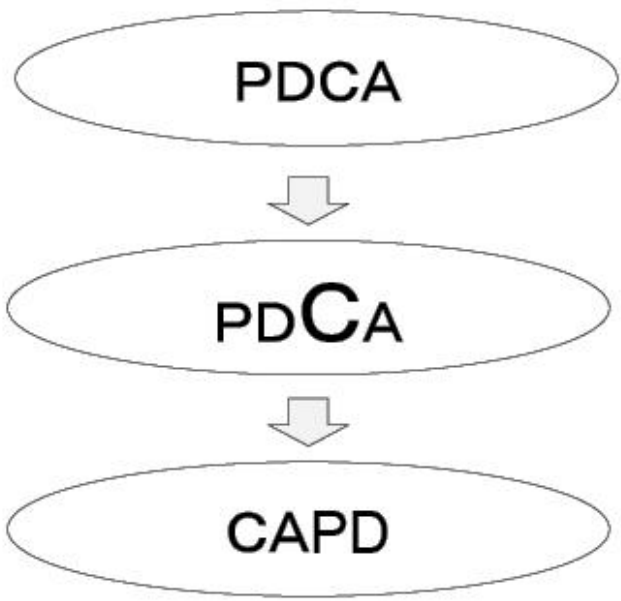
Liên tục quay vòng vững chắc chu trình PDCA.

Công tác quản lý không thể thiếu được hệ thống quản lý PDCA, nghĩa là Kế hoạch (Plan), Thực thi (Do), Kiểm tra/Đánh giá (Check), Xử lý/Cải thiện (Act). PDCA được đưa vào quy chuẩn chứng chỉ ISO. Việc thực thi chu trình PDCA giúp nhiều công ty tiến hành quản lý tốt hơn. Mặt khác, mặc dù đã ứng dụng PDCA nhưng do chu trình quản lý không gắn chặt với tổ chức nên cũng không ít doanh nghiệp chỉ gặp toàn thất bại trong các dự án, hoặc phải liên tục ứng phó với sự cố do bất cẩn khi tiếp xúc với khách hàng. Có vẻ như các doanh nghiệp vừa và nhỏ hay gặp những thất bại như vậy.

Vậy thì tại sao PDCA lại không gắn chặt với tổ chức? Trong chu trình PDCA, ai cũng có thể tiến hành bước lên *Kế hoạch* và *Thực thi*. Song bước Kiểm tra/Đánh giá và Xử lý/Cải thiện thường hay bị bỏ qua. Mặc dù kế hoạch không được tốt đẹp nhưng người thực hiện không tìm hiểu lý do và bất ngờ bỏ cuộc. Sau đó lại nghĩ ra một kế hoạch khác, tiến hành, rồi lại bỏ dở. Hoạt động của công ty cứ thế rơi vào vòng xoắn ốc P □D thất bại P □ D thất bại. Trách nhiệm của nhà quản lý là dẫn nhập chu trình PDCA và để nó ngấm vào hệ thống. Để đạt được mục đích thông qua chu trình PDCA, thực ra C và A quan trọng hơn P và D. Có thể chúng ta đã nghe nhiều về việc "tổ chức nhiều buổi họp nhưng nội dung cứ để đó mà không chịu thực hiện", "vì lười kiểm tra nên xảy ra lỗi khiến cho toàn bộ dự án bị thất bại", "toàn phải nghe khách hàng khiếu nại những điều giống nhau", "thường hay tỏ ra thờ ơ với những quy định của công ty"... Nguyên nhân của những thất bại đó là vẫn tiến hành công việc mà không kiểm tra, đánh giá hiện trạng đầy đủ mà đã cẩu thả tiến hành kế hoạch mới theo chu trình PDCA.

Xây dựng cấu trúc nâng cao PDCA

CAPD là gì?



Trách nhiệm của người quản lý là tập trung đào tạo năng lực kiểm tra, quản lý của nhân viên dựa theo chu trình PDCA.

5.3 Xây dựng cấu trúc chia sẻ thông tin

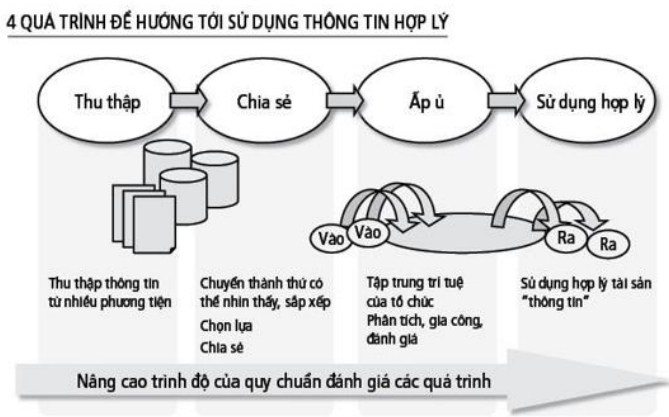
Bước đầu tiên của việc xây dựng cấu trúc chia sẻ thông tin là bắt buộc phải viết ra.

Việc chia sẻ thông tin trong tổ chức là rất quan trọng. Chúng ta

hãy cùng suy nghĩ về việc chia sẻ thông tin theo quan điểm xây dựng cấu trúc.

Giống như máu lưu chuyển trong cơ thể con người để duy trì sức khỏe, thông tin lưu chuyển trong tổ chức có thể duy trì các hoạt động của công ty một cách trật tự. Vậy thì để thông tin lưu chuyển (được chia sẻ) trong tổ chức thì cần phải bắt đầu tiến hành làm gì?

Bước đầu tiên để xây dựng cấu trúc chia sẻ thông tin là *bắt buộc phải viết ra.* Giả sử như trong một buổi họp quan trọng, tất cả mọi người đều tập trung nghe lãnh đạo nói, không ai viết bản ghi nhớ lại nội dung buổi họp. Liệu có thể truyền đạt chính xác nội dung buổi họp cho những người không tham gia hay không? Những người không ghi lại sẽ truyền đạt nội dung dựa vào trí nhớ của mình. Như vậy nội dung truyền đạt sẽ có nhiều thay đổi, thiếu chính xác. Dù có chăm chú, nghiêm túc theo dõi buổi họp nhưng nếu không viết lại thì thông tin sẽ không thể chia sẻ được cho tổ chức.


4 QUÁ TRÌNH ĐỂ HƯỚNG TỚI SỬ DỤNG THÔNG TIN HỢP LÝ
Thu thập
Chia sẻ
Ấp ủ
Sử dụng hợp lý
Vào
Vào
Ra
Ra
Thu thập thông tin từ nhiều phương tiện
Chuyển thành thứ có thể nhìn thấy, sắp xếp
Chọn lựa
Chia sẻ
Tập trung trí tuệ của tổ chức
Phân tích, gia công, đánh giá
Sử dụng hợp lý tài sản "thông tin"
Nâng cao trình độ của quy chuẩn đánh giá các quá trình

Việc này không chỉ giới hạn ở buổi họp. Ban đầu cần phải yêu cầu nhân viên dưới quyền ghi lại tất cả những thông tin có liên quan đến hoạt động kinh doanh từ buổi gặp khách hàng, buổi họp, chỉ thị hay các chú ý của cấp trên, đến nội dung liên lạc điện thoại, từ đó xây dựng cấu trúc tập trung các thông tin được ghi lại. Phương pháp có thể là sử dụng các công cụ IT như phần mềm nhóm hoặc cũng có thể xây dựng cấu trúc tập hợp bằng cách viết ra giấy. Việc quan trọng ở đây là xây dựng cơ cấu để tập trung và sử dụng hợp lý thông tin. Khi chia sẻ thông tin với nhân viên, nhà quản lý phải lưu ý đến việc tự bản thân truyền đạt thông tin một cách tích cực. Nếu chỉ nói với nhân viên dưới quyền là hãy "cung cấp thông tin" thì cũng sẽ không thể thu thập được thông tin cần thiết. Phải truyền đạt những thông tin cần thiết với tư cách là nhà quản lý,

truyền đạt những thông tin cần chia sẻ với tổ chức. Nhân viên sẽ nhìn theo bước đi dẫn đầu của lãnh đạo và đưa ra những thông tin cần thiết. Nâng cao khả năng truyền đạt thông tin cần thiết của mọi nhân viên là một trong những trách nhiệm của lãnh đạo.

Từ thu thập thông tin đến sử dụng thông tin

5.4 Tiến hành cải tiến nghiệp vụ

Xây dựng cơ cấu cải tiến nghiệp vụ, tiếp tục quay vòng chu trình.

Giống như "Kaizen" của Toyota, việc cải tiến nghiệp vụ hàng ngày là không thể thiếu được. Cải tiến nghiệp vụ hàng ngày có nghĩa là cố gắng xúc tiến nghiệp vụ và hoạt động loại trừ những điều "vô lý", "lãng phí" và "không nhất quán". Nghĩa là nâng cao hiệu quả công việc thông qua cải tiến nghiệp vụ, từ đó phát triển lên nghiệp vụ có giá trị gia tăng cao hơn nữa.

Đối tượng của cải tiến nghiệp vụ là nghiệp vụ cá nhân, nghiệp vụ của nhóm làm việc, tất cả nghiệp vụ của tổ chức. Với nghiệp vụ nào chăng nữa thì ý nghĩa của việc loại trừ những "vô ích", "lãng phí", "không nhất quán" trong công việc để tiến tới nâng cao hiệu quả của nghiệp vụ là không thay đổi. Nhà quản lý đương nhiên phải cải tiến nghiệp vụ của bản thân mình và tham gia cải tiến nghiệp vụ hàng ngày để xây dựng tổ chức.

Vậy thì ban đầu việc cải tiến nghiệp vụ cần những gì? Cần phải phát hiện được những vấn đề phát sinh do "vô ích", "lãng phí", "không nhất quán". Khi có vấn đề xảy ra trong tổ chức thì chắc chắn có nguyên nhân tiềm ẩn ở đâu đó. Để tìm ra nguyên nhân, cần kiểm tra thường xuyên lượng công việc của các bộ phận nghiệp vụ, cách tiến hành công việc, năng lực của từng nhân viên, tốc độ thao tác... Ví dụ như khi có nhiều mẫu đăng ký gần giống nhau trong các bộ phận khác nhau, nếu các bộ phận nghiệp vụ kết nối theo chiều ngang và tổng kết một bản đăng ký chung thì có thể nâng cao hiệu quả trong việc làm và bảo quản mẫu đăng ký đó. Việc nâng cao hiệu quả quản lý văn bản như thế này là một sự cải tiến nghiệp vụ.

Các điểm chính để cải tiến nghiệp vụ

CẢI TIẾN NGHIỆP VỤ LÀ GÌ?
Cải thiện phương pháp hoặc chu trình để triệt tiêu sự "vô ích", "lãng phí", "không nhất quán" trong công việc
Hiệu quả hơn nữa
Dễ hơn nữa
Chính xác hơn nữa
Nhanh hơn nữa
BƯỚC 1 CẢI TIẾN NGHIỆP VỤ
①Biết thực trạng
Nhìn bằng mắt "quan sát, phân tích"
②Tìm hiểu công việc
③Nắm bắt khái quát thời gian thao tác
BƯỚC 2 CẢI TIẾN NGHIỆP VỤ
① Xây dựng kế hoạch cải tiến nghiệp vụ
②ＰＤＣＡで実践する
PHÁT HIỆN RA ĐƯỢC BAO NHIÊU LÃNG PHÍ?
CÓ THỂ TỰ MÌNH SẮP XẾP CÔNG VIỆC ĐƯỢC KHÔNG?
CÓ Ý THỨC ĐƯỢC MỤC TIÊU THỜI GIAN HAY KHÔNG?

Sau khi phát hiện những vấn đề do "vô ích", "lãng phí", "không nhất quán" gây ra, tiếp theo chúng ta cần làm gì? Hãy suy nghĩ để tìm ra cách xử lý và lập tức giải quyết vấn đề, rồi phản ánh kết quả cải tiến nghiệp vụ đến tổ chức. Việc tổ chức thực hiện cải tiến cũng rất có ý nghĩa. Dựa vào đó để xây dựng các văn bản chu trình nghiệp vụ của tất cả các công việc, biến nó thành hướng dẫn thực hiện, chia sẻ với tổ chức và tiến hành thực thi.

Phát hiện ra nguyên nhân của "vô ích", "lãng phí", "không nhất quán", rút ra cách giải quyết và vẽ lại chu trình công việc, thực thi công việc theo tổ chức. Xây dựng cơ chế cải tiến nghiệp vụ chính là trách nhiệm của nhà quản lý. Việc quay vòng chu trình cải tiến nghiệp vụ thường xuyên có thể ngăn chặn được tình trạng rập khuôn và tiếp tục nâng cao năng suất làm việc.

5.5 Sử dụng hiệu quả IT

Thực hành với các thành viên trong tổ chức, tiến hành nâng cao hiệu quả công việc nhờ việc sử dụng IT.

Ứng dụng IT (công nghệ thông tin) là việc làm không thể thiếu trong xây dựng tổ chức. Vậy IT có thể giúp chúng ta làm được những gì?

Đầu tiên là có thể nâng cao hiệu quả chia sẻ thông tin. Công ty có rất nhiều thông tin kinh doanh. Để chia sẻ và truyền đạt thông tin một cách kịp thời, hiệu quả cho người cần, cần thiết sử dụng các công cụ IT như phần mềm hoặc thư điện tử.

Ví dụ khi nhà quản lý đến gặp khách hàng, họ sẽ thu thập được những thông tin kinh doanh có lợi để triển khai công việc của công ty. Nếu sử dụng những công cụ IT thì ngay lập tức có thể

truyền đạt thông tin đến những người cần. Mặt khác, trong trường hợp không sử dụng các công cụ IT, cần phải gọi điện hoặc gặp mặt với từng người. Nếu suy nghĩ về sự khác nhau về tốc độ thời gian của từng cách xử lý, chắc chắn chúng ta sẽ hiểu ý nghĩa của việc ứng dụng IT.

Ngoài ra, điểm vượt trội của IT là khả năng lưu trữ thông tin. Nếu chỉ truyền đạt thông tin bằng miệng thì thông tin chỉ được ghi nhớ bằng trí nhớ của ta và đối tác. Nhưng nếu sử dụng IT, tất cả thông tin đều được lưu trữ, đến lúc cần thiết sẽ được lấy ra để tham khảo. Ở góc độ xây dựng tổ chức, ta sẽ tạo ra được tổ chức sử dụng IT, đảm bảo "những thông tin dạng nào cần lưu trữ, lưu trữ như thế nào và ai có thể tham khảo".

Tổ chức có thể sử dụng IT hiệu quả là tổ chức tiến hành thực hiện nghiêm ngặt tất cả các quy định dựa theo quy trình IT. Nhiều nơi đã ứng dụng rộng rãi IT trong toàn hệ thống nên nếu không dùng IT thì công việc sẽ không thể hoàn thành. Nếu nhập số liệu của khách hàng vào cơ sở dữ liệu thì khi muốn tiếp cận thông tin cụ thể, có thể nhanh chóng truy cập vào cơ sở dữ liệu. Việc này rất hữu ích trong nâng cao hiệu quả nghiệp vụ. Khi tìm danh thiếp trong ngăn kéo, ta thường không nhận ra thời gian tìm kiếm đó là lãng phí.

Sử dụng IT có thể nâng cao hiệu quả của nghiệp vụ. Việc tham gia xây dựng tổ chức sử dụng IT hiệu quả và hướng dẫn các thành viên của tổ chức thực hành các quy định về IT là trách nhiệm của nhà quản lý.

6. Quản trị rủi ro

6.1 Nắm bắt được mầm mống rủi ro

Nắm bắt được mầm mống rủi ro trong tổ chức, cố định chu trình quản trị.

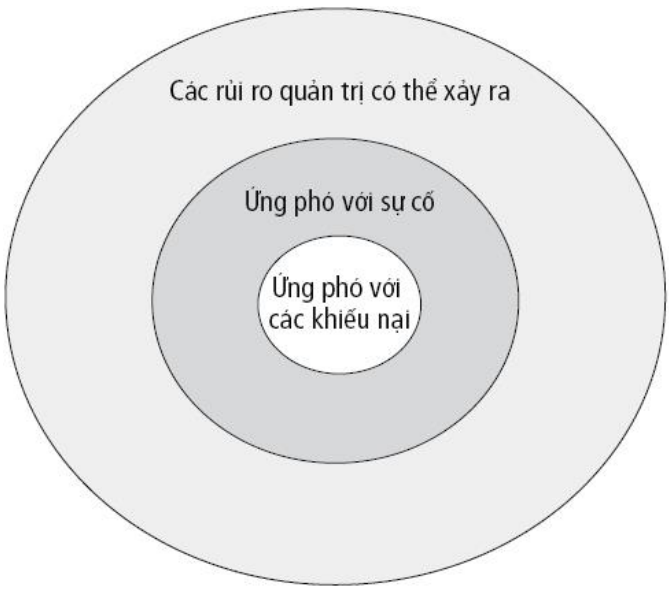
Sự phát triển của xã hội và sự mở rộng thông tin ngày nay đã tạo ra nhiều loại hình rủi ro kinh doanh mới mà ngày trước không có. Nhà quản lý cần có năng lực nhận định các rủi ro có thể xảy ra và nhanh chóng nắm bắt được những mầm mống rủi ro đó. Bước đầu tiên là nâng cao khả năng cảm nhận thông tin về rủi ro; và để tiến hành quản trị một cách đầy đủ, cần nhận ra trong rủi ro đó có những yếu tố nguy hiểm nào.

Vậy, rủi ro là gì? Thông thường rủi ro được giải thích *là những khả năng, mức độ nguy hiểm mà không đúng như dự định.* Ở góc độ quản

trị doanh nghiệp, rủi ro là *những nguy hiểm có thể gây tổn thất cho việc kinh doanh.* Nghĩa là rủi ro là cách gọi chung của những sự việc chưa xảy ra trên thực tế, những nguy cơ cần phòng ngừa trước. Chúng ta sẽ nói thêm về yếu tố rủi ro ở phần *Ứng phó với các khiếu nại và Ứng phó với sự cố.*

Tiếp theo, hãy cùng xem xét cụ thể những rủi ro trong quản trị doanh nghiệp. Có nhiều loại rủi ro trong quản trị doanh nghiệp. Tổng hợp những rủi ro đó được trình bày như sau:

Sơ đồ khái niệm về quản trị rủi ro



Các rủi ro quản trị có thể xảy ra

Yêu cầu quá khắt khe của khách hàng / Khiếu nại / Sự cố / Lời đồn thổi / Tai nạn lao động / Thiên tai / Khách hàng phá sản / Xâm hại quyền sở hữu trí tuệ / Nhân viên phạm tội / Tuyển dụng quá nhiều nhân viên / Rủi ro của quốc gia / Sự cố lao động của nhân viên / Bảo vệ bí mật cá nhân của nhân viên / Bảo mật thông tin / Tai nạn cháy nổ / Tai nạn giao thông / Tuân thủ luật pháp…

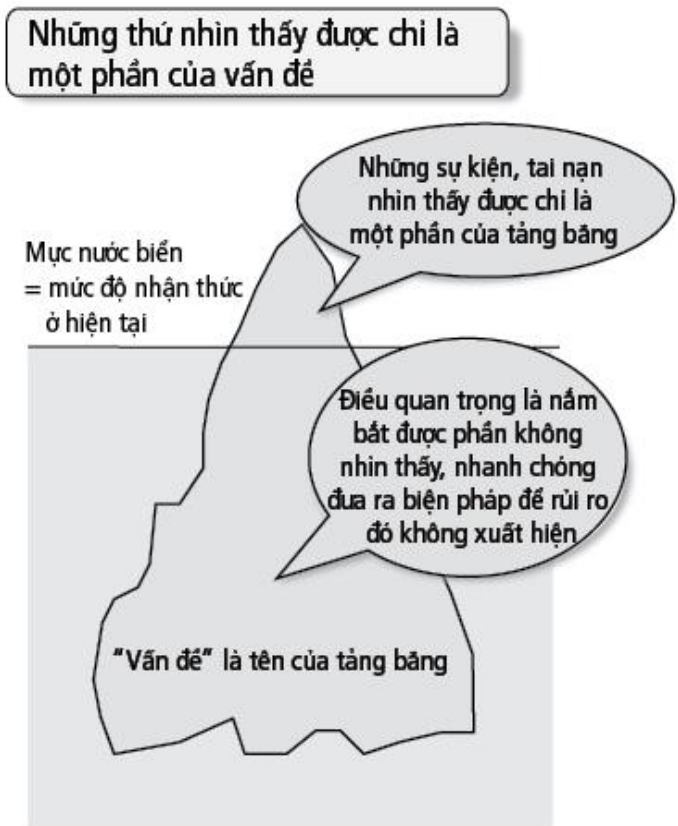
Nhiều trường hợp khi nhận ra rủi ro thì tình hình đã trở nên rất xấu. Do vậy nhà quản lý cần có năng lực nắm bắt được những mầm mống rủi ro.

Theo quy luật Heinrich (1:29:300), "cứ một tai nạn nghiêm trọng có 29 tai nạn bị thương nhẹ, dưới đó có 300 tai nạn mà không có người bị thương". Đây là ví dụ thường được đưa ra trong quản lý

rủi ro của doanh nghiệp, sau một tai nạn nghiêm trọng có đến 300 trường hợp không bị ảnh hưởng. Nhà quản lý cần nhanh chóng phát hiện ra các trường hợp suýt gặp nguy hiểm nhưng không bị tổn hại trong quản trị doanh nghiệp.

Các trường hợp suýt gặp nguy hiểm nhưng không bị tổn hại này cũng giống như trường hợp một cửa sổ vỡ trong *Lý luận cửa sổ vỡ.* Theo lý luận này, nếu bỏ mặc một cửa sổ bị vỡ thì sự phạm tội sẽ tăng lên. Ở đây, nếu không bỏ mặc cửa sổ bị vỡ đó và nghiêm túc điều tra bắt tội phạm thì sự phạm tội (tai nạn nghiêm trọng) có thể phòng ngừa trước được.

Rủi ro tiềm ẩn là gì?


Những thứ nhìn thấy được chỉ là một phần của vấn đề
Những sự kiện, tai nạn nhìn thấy được chỉ là một phần của tảng băng
Mực nước biển = mức độ nhận thức ở hiện tại
Điều quan trọng là nắm bắt được phần không nhìn thấy, nhanh chóng đưa ra biện pháp để rủi ro đó không xuất hiện
"Vấn đề" là tên của tảng băng

Nhà quản lý đương nhiên tiến hành quản trị rủi ro với bản thân mình và cũng phải xây dựng thể chế quản trị để nắm bắt được những mầm mống rủi ro. Phải suy đoán được những rủi ro tiềm ẩn, chia sẻ những thông tin trong tổ chức để tìm ra hướng đối phó, xây dựng và cố định được chu trình quản trị để nắm bắt được những rủi ro trong tổ chức.

6.2 Ứng phó với các khiếu nại

Khả năng chia sẻ đối sách ngăn ngừa khiếu nại tái diễn với tổ chức và thực hiện nó chính là chìa khóa để tăng cường sức mạnh của tổ chức.

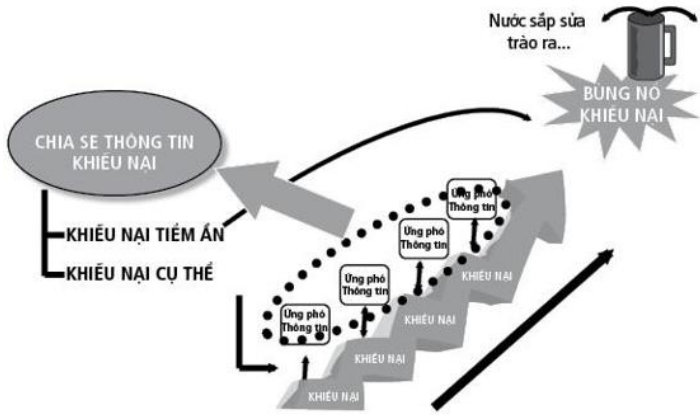
Một trong những thông tin quản trị quan trọng nhất là thông tin về khiếu nại, đây cũng là thông tin khó có thể chia sẻ nhất. Mức độ thực thi chia sẻ thông tin khiếu nại là phong vũ biểu của tổ chức.

Ai cũng cảm thấy xấu hổ khi báo cáo với cấp trên khiếu nại xảy ra do lỗi của bản thân. Mặc dù vậy, cần tránh việc các cá nhân giữ lại các khiếu nại và xử lý một mình. Nhà quản lý cần thường xuyên nắm bắt các khiếu nại xảy ra và tổ chức tìm ra hướng xử lý.

Việc ứng phó với các khiếu nại ở mức độ tổ chức không những chứng tỏ công ty có khả năng ứng phó với vấn đề một cách hợp lý mà còn liên quan cả tới việc có thể phòng ngừa sự cố tái diễn. Ghi rõ lại nguyên nhân của khiếu nại và cách giải quyết, chia sẻ với tổ chức những bí quyết tạo ra đối sách nhằm giúp cho các nhân viên khác không lặp lại cùng một lỗi đó. Có thể chia sẻ với tổ chức những phương án ngăn ngừa sự cố tái diễn và thực thi các phương án đó nghĩa là nắm được chìa khóa chính để tăng cường sức mạnh của tổ chức.

Ứng phó với khiếu nại cũng là một hình thức quản lý rủi ro. Do vậy việc nắm bắt được những mầm mống sinh ra rủi ro trước khi nó xuất hiện là rất quan trọng. Nó được gọi là khiếu nại tiềm ẩn. Mặc dù vậy không ít người phụ trách kinh doanh chưa có nhiều kinh nghiệm không cảm nhận được những bất mãn tiềm ẩn của khách hàng. Để ứng phó với những khiếu nại tiềm ẩn, nhà quản lý cần thường xuyên nắm rõ những thông tin của hiện trường, nhạy bén nhận ra những thay đổi của khách hàng. Do vậy nhà quản lý cần duy trì việc đưa các báo cáo kinh doanh thường xuyên từ hiện trường và kiểm tra cẩn thận.

Khiếu nại tiềm ẩn và khiếu nại cụ thể



Khi phát hiện những khiếu nại mà nhân viên hiện trường không cảm nhận được, hãy chia sẻ thông tin đó trong tổ chức và nhanh chóng tìm cách ứng phó. Khi những thay đổi khác thường xuất hiện cũng là lúc khiếu nại tiềm ẩn hiện rõ. Nếu người phụ trách hiện trường chỉ nghĩ thoảng qua "Chắc là không vấn đề gì đâu!" thì nhiều trường hợp các khiếu nại lớn có thể xuất hiện sau đó.

Đương nhiên là phải ngăn ngừa những khiếu nại càng sớm càng tốt trước khi nó xảy ra. Mặc dù vậy, cũng có trường hợp khách hàng bực mình với cách ứng phó với khiếu nại. Cần có tinh thần không né tránh khiếu nại, thành tâm thành ý ứng phó một cách có tổ chức thì khách hàng sẽ hiểu và thông cảm.

6.3 Ứng phó với sự cố

Điểm mấu chốt trong việc ứng phó với sự cố là nhận định và chuẩn bị cho trường hợp khó khăn nhất.

Sự cố là một hình thức rủi ro trong quản lý có thể lường trước được, và là việc quan trọng trong hoạt động của tổ chức. Để ứng phó với sự cố, phải biết để tâm, chú ý. Việc "chuẩn bị" cho sự cố là điều quan trọng nhất.

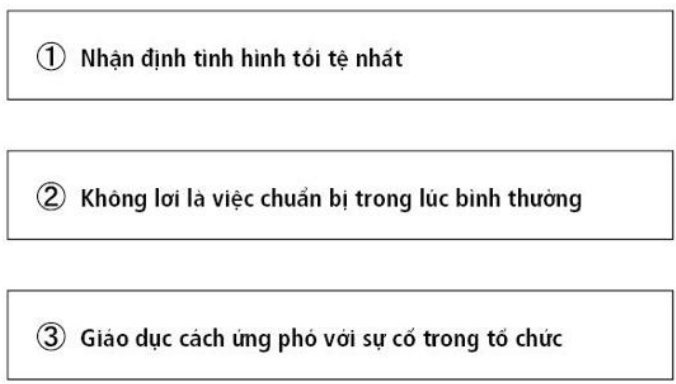
Hãy tưởng tượng tới cảnh lái xe trên một đường phố đông đúc. Có rất nhiều vật cản trở tầm nhìn và ngõ nhỏ – nơi người đi bộ có thể lao ra bất cứ lúc nào. Việc suy nghĩ đến khả năng "người đi bộ có thể lao ra bất kỳ lúc nào" và việc không lường trước khả năng đó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn. Ví dụ, nếu suy nghĩ lạc quan "Chắc chẳng có người đi bộ nào lao ra đâu" và tiếp tục duy trì tốc độ cao để đi qua con phố đó, một lúc nào đó chắc chắn sẽ gây ra tai nạn. Thông thường với suy nghĩ lường trước "Có thể có ai đó bất ngờ lao ra", theo phản xạ có điều kiện, người lái xe sẽ giảm tốc độ ở

những nơi có ngõ đâm ra hoặc có vật cản trở tầm nhìn. Việc quan trọng khi ứng phó với sự cố là đoán ra được sự cố thường xuyên xảy ra, nó xảy ra như thế nào và từ đó nâng cao khả năng cảm nhận của mình.

Cũng giống như giao việc cho nhân viên, nhân viên không làm việc đúng như cấp trên mong muốn và cũng có những trường hợp xảy ra sự cố với khách hàng. Do vậy cần nhận định trường hợp khó khăn nhất có thể xảy ra, thường xuyên xác nhận mức độ tiến triển với nhân viên.

Sự cố không chỉ xảy ra ngoài công ty, cũng có những sự cố nội bộ. Ví dụ như khi nhân viên được giao phó công việc quan trọng đến để trao đổi, xin ý kiến "không muốn tiếp tục làm việc", nếu xử lý vội vã thì nhà quản lý sẽ thất bại. Thông thường nhà quản lý cần nhận định rằng nhân viên được giao phó công việc có thể nghỉ việc và có thể chia công việc đó cho nhân viên khác. Việc chuẩn bị cho những lúc như vậy cũng liên quan tới việc chia sẻ phương thức làm việc trong tổ chức.

Các bước cơ bản khi ứng phó với sự cố


① Nhận định tình hình tồi tệ nhất
② Không lơi là việc chuẩn bị trong lúc bình thường
③ Giáo dục cách ứng phó với sự cố trong tổ chức

Tóm lại, điều quan trọng trong ứng phó với sự cố là:*1) Nhận định tình hình tồi tệ nhất;* dựa vào nhận định đó để *2) Không lơi là việc chuẩn bị trong lúc bình thường.* Ngoài việc tiến hành những mô phỏng lúc bình thường, còn có thể học hỏi nhiều ví dụ trong quá khứ. Không chỉ đối với riêng bản thân mình, nhà quản lý phải *3) Giáo dục cách ứng phó với sự cố trong tổ chức.* Việc trọng yếu khi đó là đánh giá dựa trên quy chuẩn của tổ chức. Dựa theo những đánh giá quy chuẩn ấy mà tiến hành ứng phó với sự cố.

6.4 Chính sách bảo mật

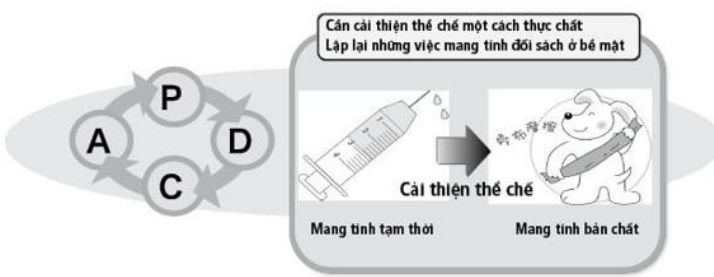
Tuyệt đối tuân thủ quy định về bảo mật trong công ty.

Không bao giờ tránh khỏi việc các thông tin khách hàng mà doanh nghiệp quản lý bị rò rỉ hay xảy ra các sự cố về bảo mật. Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển như hiện nay, việc nắm bắt được thông tin trở nên đơn giản, nhưng mặt khác thông tin cũng dễ bị rò rỉ ra ngoài và cũng dễ bị xóa mất.

Môi trường làm việc so với mười năm trước đây có sự thay đổi cực kỳ lớn. Mỗi bàn làm việc đều được trang bị máy tính và công việc được tiến hành thông qua Internet. Các văn bản, giấy tờ được thay thế bằng dữ liệu điện tử, nếu sử dụng thẻ nhớ USB thì có thể cầm và chuyển dữ liệu đi một cách đơn giản. Thư điện tử có thể nhanh chóng gửi dữ liệu cho đối tác. Dù tính trọng yếu của dữ liệu của thời nay và thời trước không thay đổi nhưng do cách sử dụng trở nên tiện lợi hơn nên những sự cố về bảo mật cũng nhiều hơn.

Công ty có rất nhiều thông tin bí mật. Ngoài những thông tin về khách hàng, thông tin doanh số, thông tin bán hàng đương nhiên được bảo mật, những thông tin như kế hoạch dự án mới cũng là thông tin kinh doanh quan trọng. Những thông tin này khi bị rò rỉ ra ngoài, ngoài việc ảnh hưởng đến sự tin tưởng của khách hàng đến công ty, trong một số trường hợp, các tai nạn về bảo mật còn có thể làm sụp đổ cả doanh nghiệp. Nhà quản lý phải xác nhận tính trọng yếu của chính sách bảo mật, triệt để duy trì quản trị bảo mật trong công ty.

Xây dựng tổ chức để nâng cao khả năng ứng phó bảo mật


Cần cải thiện thể chế một cách thực chất
Lập lại những việc mang tính đối sách ở bề mặt
P
A
D
C
Cải thiện thể chế
Mang tính tạm thời
Mang tính bản chất

Để triệt để duy trì chính sách bảo mật công ty, cần nắm rõ những tình huống có thể rò rỉ thông tin. Phương tiện ban đầu có thể gây rò rỉ thông tin là thư điện tử. Chỉ cần nhập địa chỉ và nhấn nút gửi thư đi là có thể gửi thông tin đến đối phương. Do tính thuận tiện như vậy nên chỉ cần nhập sai địa chỉ thư điện tử thôi cũng đã làm rò rỉ thông tin bí mật của công ty. Ngoài ra có nhiều trường hợp như để quên cặp trong đó có đựng tài liệu mật hay quên thẻ nhớ

USB trên tàu, xe hoặc quán ăn, những lỗi như vậy sẽ không bao giờ hết hẳn. Trường hợp rò rỉ thông tin mật khác là thông qua các phần mềm chia sẻ file khi nhân viên mang công việc ở công ty về nhà làm. Nguyên nhân các sự cố về bảo mật thông tin như trên là do sự bất cẩn của nhân viên. Nhà quản lý phải ngăn chặn những điểm có nguy cơ và triệt để thực thi quy định về quản trị bảo mật trong công ty. Tất cả những hành động của từng nhân viên sẽ ảnh hưởng đến vận mệnh của cả công ty.

7. Quản trị thông tin

7.1 Có trách nhiệm chia sẻ và sử dụng hợp lý thông tin

Triệt để thực thi các hoạt động chia sẻ thông tin trong tổ chức để thông tin quản trị hướng tới được hoạt động kinh doanh

Có nhiều thông tin quan trọng trong việc quản trị doanh nghiệp. Trước hết, nhà quản lý ban đầu cần hiểu thông tin quản trị nghĩa là gì, từ đó có trách nhiệm chia sẻ và sử dụng hợp lý những thông tin đó.

Thông tin quản trị

Thông tin khách hàng / Thông tin tính toán kinh doanh / Thông tin nội bộ công ty / Thông tin nhân sự / Thông tin dự án mới / Thông tin sản phẩm, dịch vụ mới / Bí quyết sản xuất / Thông tin khiếu nại / Thông tin nghiên cứu phát triển / Thông tin về đối thủ cạnh tranh…

Đây là thông tin cơ bản của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chia sẻ những thông tin này và sử dụng hợp lý để triển khai những dự án mới. Trách nhiệm đầu tiên của nhà quản lý trong quản trị việc sử dụng hợp lý thông tin là chia sẻ thông tin trong tổ chức để kết hợp thông tin doanh nghiệp với các hoạt động. Như đã trình bày ở chương 1, giám đốc cần tập trung và nắm bắt tức thời các thông tin trọng yếu liên quan đến các hoạt động của công ty rồi nhanh chóng đưa ra quyết định. Khi đó nếu như những thông tin cần thiết để ra quyết định vẫn dừng ở từng nhân viên thì việc gì sẽ xảy ra? Giám đốc sẽ không thể đưa ra quyết định chính xác. Do vậy nhà quản lý cần điều chỉnh các quy chuẩn đánh giá, thực thi chia sẻ thông tin, xây dựng hệ thống lưu chuyển thông tin để thông tin cần thiết được nhanh chóng chuyển đến cho người cần.

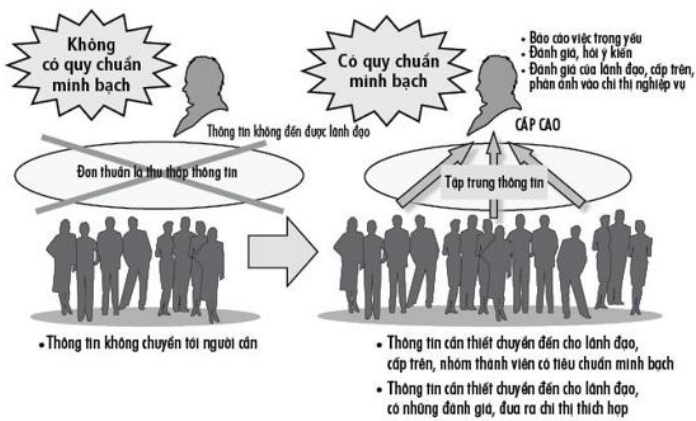
Bên cạnh việc chia sẻ, nếu thông tin không được sử dụng hợp lý thì sẽ không thể phát huy tác dụng. Với ý nghĩa đó, vai trò tiếp theo của nhà quản lý là nâng cao tình hình sử dụng hợp lý các

thông tin quản trị được chia sẻ. Quá trình cụ thể là thu thập, chia sẻ, ấp ủ, sử dụng hợp lý. Từng nhân viên tập trung thông tin và chia sẻ cho tổ chức, tập trung các thông tin cơ bản để giám đốc và ban lãnh đạo phân tích, xử lý lại. Từ đó ấp ủ, suy nghĩ về những thông tin có thể sử dụng trong hoạt động kinh doanh.

Do đó, việc truyền thông tin đi đúng lúc là việc làm quan trọng không thể thiếu. Thông tin cần được biết đến sớm, nếu không sẽ giảm mất giá trị.

Mục đích cuối cùng của việc chia sẻ và sử dụng hợp lý thông tin là nâng cao giá trị của doanh nghiệp thông qua việc phát triển các hoạt động kinh doanh. Có thể nói rằng chia sẻ và sử dụng tốt thông tin nghĩa là kết nối được giữa sự phát triển thương hiệu công ty với việc gia tăng lợi nhuận.

Quy chuẩn cần thiết để minh bạch chia sẻ thông tin


Không có quy chuẩn minh bạch
Thông tin không đến được lãnh đạo
Đơn thuần là thu thập thông tin
• Thông tin không chuyển tới người cần
Có quy chuẩn minh bạch
• Báo cáo việc trọng yếu
• Đánh giá, hỏi ý kiến
• Đánh giá của lãnh đạo, cấp trên, phản ánh vào chỉ thị nghiệp vụ
CẤP CAO
Tập trung thông tin
• Thông tin cần thiết chuyển đến cho lãnh đạo, cấp trên, nhóm thành viên có tiêu chuẩn minh bạch
• Thông tin cần thiết chuyển đến cho lãnh đạo, có những đánh giá, đưa ra chỉ thị thích hợp

7.2 Nắm bắt thông tin về cơ hội triển khai công việc

Nhạy bén với cơ hội kinh doanh của công ty, thu thập những thông tin cần thiết có chọn lọc.

Bây giờ đã chuyển sang thời đại bùng nổ thông tin. Xung quanh chúng ta ngập tràn thông tin, để thu thập những thông tin đó cũng có nhiều công cụ. Mặt khác, trong môi trường kinh doanh có xu hướng tăng trưởng trong tương lai, có thể phát triển kinh doanh mà không gặp vấn đề trong việc sử dụng hợp lý thông tin quản trị trong nội bộ doanh nghiệp.

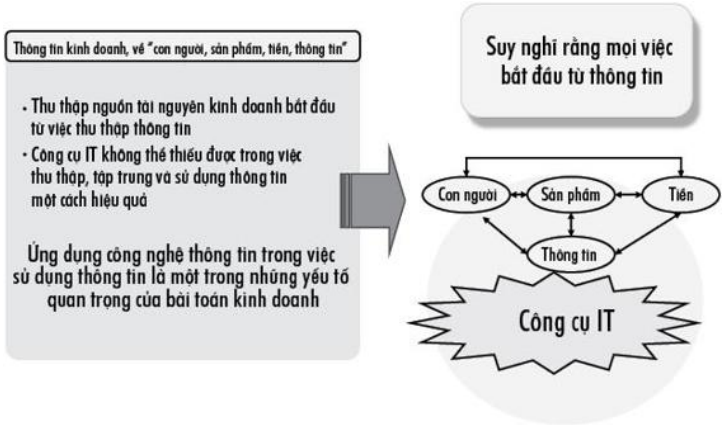
Thời điểm hiện tại có một số thay đổi nhanh chóng về môi trường kinh doanh như: xã hội nhiều người cao tuổi và ít trẻ em, suy

thoái thị trường nội địa, sự tăng trưởng của các nền kinh tế châu Á... nên cần chú ý đến cả những thông tin bên ngoài. Phải mở rộng tầm nhìn, không chỉ trong nước mà còn hướng ra cả nước ngoài, nắm bắt được thông tin để phát triển cơ hội kinh doanh, nếu như không thể sử dụng hợp lý những thông tin đó thì việc tiến hành kinh doanh sẽ rất khó khăn trong thời đại hiện nay. Ngoài ra, việc có thể tự thu thập thông tin mà không phụ thuộc vào các phương tiện truyền thông cũng rất quan trọng. Giả sử công ty bạn bắt đầu triển khai kinh doanh ở châu Á, liệu công ty có thể nhanh chóng nắm bắt thông tin của nước châu Á đó hay không? Gần đây chúng ta không thể bỏ qua tiện ích của những trang mạng xã hội như Twitter hay Facebook. Những thông tin mà giới truyền thông không thể thu thập được có thể dễ dàng được nắm bắt thông qua sự phát triển của các công cụ IT (Công nghệ thông tin).

Nhà quản lý cần nhạy bén với những thông tin liên quan đến dự án. Tùy thuộc vào khả năng nắm bắt được những thông tin này mà công ty có thể có được cơ hội kinh doanh lớn.

Hiện nay, trong số những thông tin quản trị về "con người, sản phẩm, tiền, thông tin", phần "thông tin" đang chiếm tỉ trọng rất cao. Thật đúng là "điều khiển được thông tin cũng là điều khiển được doanh nghiệp". Do vậy để đương đầu với các "cơ hội" và "đe dọa" của môi trường bên ngoài thì nhà quản lý, người đứng ở tuyến đầu, cần phải thật nhạy bén. Thế giới kinh doanh ngày nay chuyển động không ngừng. Nếu như nắm bắt được sự chuyển động đó và ra tay hành động trước thì sẽ có khả năng lèo lái hoạt động kinh doanh hướng đến thành công. Bên cạnh đó, cần nỗ lực triệt tiêu các rủi ro mà ta chưa biết trong những thông tin ngày một tràn ngập.

Từ thu thập thông tin đến sử dụng hợp lý thông tin


Thông tin kinh doanh, về "con người, sản phẩm, tiền, thông tin"
- Thu thập nguồn tài nguyên kinh doanh bắt đầu từ việc thu thập thông tin
- Công cụ IT không thể thiếu được trong việc thu thập, tập trung và sử dụng thông tin một cách hiệu quả
Ứng dụng công nghệ thông tin trong việc sử dụng thông tin là một trong những yếu tố quan trọng của bài toán kinh doanh
Suy nghĩ rằng mọi việc bắt đầu từ thông tin
Con người
Sản phẩm
Tiền
Thông tin
Công cụ IT

Không chỉ với riêng môi trường bên ngoài, nhà quản lý cũng cần nhạy bén với những thông tin xung quanh mình, ví dụ như: cắt giảm chi phí điều hòa nhiệt độ, chiếu sáng... Hơn nữa, nhà quản lý không chỉ nắm bắt thông tin mà còn có năng lực đề xuất ý kiến lên các cấp cao hơn dựa trên những thông tin ấy.

Chương 3
những kỹ năng cần thiết của nhà quản lý

Quản lý là một ngành nghề chuyên môn cao

Ở những phần trước, chúng ta đã tìm hiểu kiến thức cơ bản và vai trò của nhà quản lý. Từ phần này, chúng tôi sẽ đề cập đến những kỹ năng cần thiết của nhà quản lý. Vậy, một nhà quản lý cần phải có những tố chất, kỹ năng nghề nghiệp nào?

Như đã nói ở phần đầu quyển sách, quản lý không phải là công việc có thể sử dụng những nhân viên mới được tuyển dụng. Thường sau khi trải nghiệm qua nhiều công việc khác nhau và có chuyên môn nhất định, nhân viên sẽ được thăng cấp làm nhà quản lý. Nhà quản lý không chỉ có năng lực quản lý tổ chức, mà còn phải quản lý nguồn nhân lực từ những nhân viên mới hay những nhà chuyên môn. Trong một tổ chức, quản lý là công việc yêu cầu kỹ năng cao nhất.

Trong bất kỳ ngành nghề nào, khi đã có kinh nghiệm công việc thì thường có 2 cách để thăng tiến. Cách thứ nhất là tiến theo nghề chuyên môn, cách khác là tiến theo nghề quản lý. Riêng trong nghề quản lý, có thêm một dạng nữa là quản lý thực thi (Playing Manager). Những người làm quản lý thực thi là những người vừa phải hoàn thành mục tiêu kinh doanh của mình, vừa tham gia quản lý nhân viên. Cuốn sách này được viết dành cho cả nhà quản lý và nhà quản lý thực thi.

Đương nhiên không thể coi nhẹ các nghành chuyên môn. Nhờ vào những người lựa chọn theo ngành chuyên môn mà có thể nghiên cứu, triển khai sản phẩm và dịch vụ mới. Tuy nhiên, để có thể hoàn thành mục tiêu của tổ chức thì không thể thiếu nhà quản lý

và nhà quản lý thực thi điều hành tổ chức hoạt động dựa trên những quyết định mang tính tổng thể. Nếu chỉ có nhân lực về mặt chuyên môn thì công ty khó có thể tăng trưởng liên tục. Với vai trò dẫn dắt như vậy, quản lý là ngành chuyên môn cao cấp, đòi hỏi nhiều kỹ năng.

Ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có nhiều người giữ vai trò quản lý thực thi. Đó là những nhà kinh doanh chịu trách nhiệm đối với tất cả các vấn đề trong công ty, tự mình chỉ đạo bán hàng, dành hết sức chăm sóc khách hàng, vừa làm công việc quản lý vừa chịu trách nhiệm nuôi dưỡng nhân lực. Sau đây là những kỹ năng cần thiết của nhà quản lý.

1. CÓ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỰ NHIÊN

Nhà quản lý là những người luôn bị người ngoài dòm ngó, vì thế lúc nào cũng cần phải có thái độ của nhà lãnh đạo một cách tự nhiên.

Dù có rơi vào hoàn cảnh khó khăn như thế nào đi nữa thì nhà quản lý cũng không được biểu hiện sự sợ hãi hay tỏ ra mỏi mệt, không tin tưởng. Tại sao lại như vậy? Vì nhà quản lý là người luôn luôn bị dòm ngó, dò xét trong khi trợ lý, nhân viên bình thường sẽ không bị đánh giá nhiều như vậy.

Nhà quản lý phải luôn ý thức mình đang bị đánh giá – "Không biết họ nhìn mình như thế nào?" – để lưu ý và nghĩ về hình tượng lãnh đạo. Hình ảnh lãnh đạo lý tưởng có thể là một nhân vật vĩ đại trong lịch sử, hoặc tham khảo từ hình ảnh một nhà kinh doanh được tôn kính nào đó. Từ đó, tự bản thân sẽ quyết định phong cách lãnh đạo nào phù hợp với mình nhất và nỗ lực để tiến đến gần hình tượng ấy.

Vậy, nhân viên kỳ vọng những gì ở nhà lãnh đạo? Đó là: Làm được việc, luôn khỏe khoắn, "đường đường chính chính", có khả năng quyết đoán, có nhiệt huyết v.v. Hình ảnh nhà lãnh đạo có phong cách tự nhiên, luôn nỗ lực vượt qua thử thách khó khăn sẽ là nguồn động viên lớn cho nhân viên. Người lãnh đạo mang lại sự tự tin cho nhân viên và chính người lãnh đạo đó nhận được sự tin tưởng của nhân viên.

2. PHẢI CÓ TINH THẦN MẠNH MẼ

Dù có đứng trước khó khăn cũng luôn mang tinh thần mạnh mẽ chịu thử thách.

Nhà quản lý được xem là người mạnh mẽ, cả sức khỏe thể chất lẫn

tinh thần song yếu tố tinh thần được chú trọng hàng đầu. Nhà quản lý thực thụ sẽ biết chứng tỏ được sự tồn tại của mình và thể hiện sự mạnh mẽ ấy.

Giữ sức khỏe là một yêu cầu đương nhiên. Do phải gánh vác trách nhiệm về những việc giao cho nhân viên, đồng thời cũng chịu trách nhiệm đối với những dự án mà mình quản lý nên nhà quản lý chịu rất nhiều áp lực tinh thần. Tuy nhiên nếu nhà quản lý thường hay than thở thì nhân viên sẽ không biết dựa vào ai. Dù có chịu khó khăn thế nào đi nữa, nhà quản lý cũng không nên thể hiện điều trong lòng ra ngoài, đồng thời cần có tinh thần mạnh mẽ để đối mặt với thử thách, dẫn dắt tập thể hướng đến giải quyết vấn đề phát sinh.

3. PHẢI CÓ CẢM QUAN THÔNG TIN CAO

Những thông tin nhận được từ mọi người đều có giá trị. Hãy trau dồi khả năng lấy thông tin qua việc tiếp xúc với mọi người.

Để công ty có thể phát triển lâu dài, nhà quản lý phải luôn nỗ lực thu nhận những thông tin cần thiết cho các kế hoạch của công ty mình.

Hiện nay công cụ Internet giúp thu nhận rất nhiều thông tin, nhưng đều là những thông tin ai cũng có thể tiếp cận. Hơn nữa giữa biển thông tin mênh mông như vậy, ta cần phải có năng lực phân loại thông tin nào là thực và nên xem Internet như là công cụ bổ trợ mà thôi.

Những thông tin không được phổ biến rộng rãi – nguồn tin phần lớn có xuất xứ từ khách hàng, nhân viên, đồng nghiệp, người quen… có khi lại là thông tin quan trọng. "Cảm quan thông tin" chính là khả năng khai thác thông tin khi tiếp xúc với nguồn tin. Để khai thác thông tin quan trọng, phải chiếm lĩnh được lòng tin của người đó. Có thể nói, điểm mấu chốt để nâng cao khả năng cảm quan thông tin chính là xây dựng được mối quan hệ tin cậy với mọi người.

4. PHẢI CÓ NĂNG LỰC NHẬN THỨC RỦI RO

Hãy cảm nhận từng biến đổi nhỏ nhất như là mầm mống của rủi ro và có cách ứng phó thích hợp.

Nhà quản lý giống như tháp radar bắt sóng và phải được tập huấn kỹ càng để có thể nhận thức tốt những rủi ro, cũng như tìm ra những thông tin có lợi cho kinh doanh. Nhưng bên cạnh đó, học

hỏi từ thất bại cũng là điều quan trọng trong việc nhận thức rủi ro. Khi thất bại, hãy kiểm tra tại sao sự việc lại không tiến triển tốt để đưa ra hướng xử lý phù hợp và để rút kinh nghiệm, không sa vào "vết xe đổ" trước đó.

Nhận thức rủi ro như giám đốc là một kỹ năng không dễ đạt được ngày một ngày hai nhưng khi đã là nhà quản lý, ít nhất người đó phải có khả năng nhìn xa trông rộng hơn nhân viên của mình để thấy được những mầm mống rủi ro.

Rủi ro ẩn chứa trong những việc nhỏ hàng ngày. Chẳng hạn như khi cảm thấy "Khách hàng hôm nay có gì đó hơi khác", có thể đó là biểu hiện của mầm mống rủi ro "Biến đổi khác với bình thường", bằng kinh nghiệm của mình, nhà quản lý sẽ tìm ra cách ứng phó thích hợp.

5. MÀI DŨA TÍNH CON NGƯỜI

Trong công việc, cố gắng đừng đi theo nhân viên. Nhà quản lý không được lười trong nỗ lực mài dũa tính con người.

Nhà lãnh đạo được nhiều người kỳ vọng có một sức hút lớn không thể biểu hiện hết bằng lời. Những người như vậy không chỉ làm được việc mà còn có sức mạnh làm lay động trái tim của đối phương. Tính con người sẽ là khác ở mỗi người, không chỉ được đong đếm bằng trí tuệ hay kỹ năng mà còn là sự hấp dẫn tổng thể của con người.

Những người làm trong bộ phận kinh doanh thường mài dũa sức mạnh này, bởi hàng ngày họ có cơ hội tiếp xúc với nhiều người. Nhà quản lý tất nhiên cũng có nhiều cơ hội bàn chuyện công việc với các khách hàng quan trọng, vì thế phải ý thức mài dũa sức mạnh con người trong các công việc ấy.

Nhà quản lý tỏa ra sức hút sẽ không chỉ được nhân viên tin tưởng mà còn được nhiều người ở ngoài công ty ngưỡng mộ. Nhà quản lý có nhiều khách hàng cũng có thể tạo được nhiều người hâm mộ cho công ty.

6. NÂNG CAO NĂNG LỰC ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG

Đáp ứng khách hàng là mang món quà dịch vụ đến với con người. Điều quan trọng là nhà quản lý phải đứng mũi chịu sào.

Chúng ta thường được nghe nói "Phải coi trọng khách hàng". Đúng là đối với công ty thì khách hàng là quan trọng bậc nhất.

Việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng sẽ dẫn tới tăng doanh thu và phát triển của công ty. "Khách hàng là Thượng đế" cũng chỉ là một lời hô hào. Đáp ứng nhu cầu khách hàng không thể chỉ mang tính máy móc, đó là dịch vụ con người. Dịch vụ con người là cụm từ gọi tắt của mang dịch vụ đến bằng chính con người. Chính vì đáp ứng khách hàng là mang món quà dịch vụ đến cho con người nên nhà quản lý phải đứng mũi chịu sào, giữ vai trò quan trọng hơn cả.

Ví dụ như nếu nhà quản lý tiếp xúc với khách hàng bằng bộ mặt không cảm xúc thì sẽ ra sao? Khi nhân viên nhìn thấy hình ảnh đó, chắc chắn họ cũng sẽ không mang nụ cười trên mặt để tiếp xúc khách hàng. Việc nhà quản lý đi đầu và làm gương sẽ là điều kiện cho toàn tổ chức nâng cao thái độ đáp ứng khách hàng. Nhà quản lý luôn ý thức tìm hiểu sự kỳ vọng của khách hàng đối với công ty và suy nghĩ làm sao để có thể đáp ứng cao hơn mức kỳ vọng đó.

7. RÈN DŨA THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN

Nhiều thương hiệu cá nhân góp phần xây dựng nên thương hiệu công ty.

Khi con người ta ưa chuộng loại hàng hóa nào, yêu thích công ty nào, đó chính là sức mạnh của thương hiệu. Tuy nhiên khái niệm về thương hiệu không chỉ dành riêng cho hàng hóa hay công ty mà còn áp dụng với cả con người, được gọi là thương hiệu cá nhân. Vì nhà quản lý là người thường xuyên được chú ý đến nên họ chính là bộ mặt của công ty. Chính vì vậy nhà quản lý phải nỗ lực nâng cao giá trị thương hiệu bản thân.

Để xây dựng thương hiệu cá nhân, nhà quản lý cần giữ vững giá trị cốt lõi của riêng mình. Có thể sử dụng phương pháp "Cửa sổ Johari" – phương pháp nhìn lại mình một cách khách quan từ hai góc nhìn "Mình biết và không biết về mình", và "Người xung quanh biết và không biết về mình" – để nhận ra những ưu và khuyết điểm của bản thân. Sau đó tập trung rèn dũa những điểm mạnh, rồi cho người khác thấy. Đây chính là bước đầu tiên để rèn dũa thương hiệu cá nhân.

Bên cạnh đó, mỗi người không được quên kết nối thương hiệu cá nhân với thương hiệu của công ty. Không phải chỉ tạo ra thương hiệu cá nhân, từng nhân viên với thương hiệu riêng tập hợp lại để xây dựng nên thương hiệu công ty.

8. HỌC TẬP

Quản lý là một nghề có tính chuyên môn cao nên nhà quản lý phải có ý thức học tập liên tục.

Ngoài việc quản lý tổ chức, nhà quản lý cần phải có năng lực quản lý nhân lực từ nhân viên bình thường đến các nhà chuyên môn. Chính vì quản lý là một nghề có tính chuyên môn cao nên người đảm đương vị trí này phải có ý thức học tập liên tục.

Học tập ở đây không phải là đọc sách giáo khoa, học thuộc lòng để thi lấy bằng. Học tập có nghĩa là bồi dưỡng năng lực tổng hợp của người kinh doanh như: khả năng tìm ra vấn đề, khả năng xây dựng và giải quyết vấn đề, biết phát huy những cái đã học v.v.

Môi trường kinh doanh thay đổi từng ngày. Để có thể vượt qua những thay đổi này một cách nhanh chóng, lấy được thông tin mới nhất để triển khai dự án thì điều kiện chắc chắn phải có là thường xuyên trau dồi, học hỏi. Đương nhiên không chỉ có kỹ năng và kiến thức nghề nghiệp mà còn phải học tập cả cách xử lý vấn đề phát sinh, khả năng giao tiếp, khả năng làm quen với mọi người.

Phải luôn mang ý thức học tập trong cuộc sống hàng ngày. Với cùng một sự việc xảy ra, có người rút ra được điều gì đó cho mình, trong khi có người không tiếp thu được gì hết. Với ý thức không ngừng học hỏi, nhà quản lý có thể nhìn ra ý tưởng kinh doanh trong bất kỳ hoàn cảnh nào.

9. CÓ Ý THỨC KỶ LUẬT VỚI BẢN THÂN

Không chỉ nghiêm khắc với nhân viên, nhà quản lý cũng phải nghiêm khắc với chính mình.

Nhà quản lý phải là người có ý thức tự kỷ luật. Vậy thế nào là ý thức tự kỷ luật?

Đó là không chỉ nghiêm khắc với nhân viên mà phải nghiêm khắc hơn với chính mình. Để làm được như vậy, cần phải có sức mạnh tự kỷ luật.

Con người là một loài yếu đuối, rất khó khăn trong việc giữ những gì mình đã quyết định. Họ thường dễ bị cuốn theo một hành động hay lời nói giống nhau. Nếu có ai đó theo dõi, giám sát thì sẽ dễ giữ kỷ luật hơn.

Trong một tổ chức mà nhà quản lý chểnh mảng khi không có nhân viên nào dòm ngó mình thì sẽ ra sao? Dưới sự lèo lái của nhà quản lý ấy, tổ chức sẽ không thể thu về một mối. Nhà quản lý thực thụ là người mà dù người khác có nhìn vào họ hay không, ý thức tự kỷ luật của họ cũng không bị ảnh hưởng; và dù có thể hiện thái độ nghiêm khắc với nhân viên hay không cũng vẫn sẽ có sức thuyết phục cao.

10. NÂNG CAO NĂNG LỰC GIAO TIẾP

Điểm mấu chốt nhất để quản trị tốt là nâng cao năng lực giao tiếp.

Đương nhiên trong công việc chúng ta không thể tự mình làm tất cả. Dù trong việc nào đi nữa thì cũng cần có sự giải thích và hợp tác của người khác để tạo ra kết quả.

Một trong những điều mà nhà quản lý phải lưu ý là cách giao tiếp với khách hàng. Để đối phương lắng nghe mình, trước hết mình phải chú ý lắng nghe. Tiếp theo là phải hiểu sâu sắc họ cần gì, từ đó đáp ứng nhu cầu để có thể tạo dựng niềm tin. Hiểu đối phương nghĩ gì, có năng lực tạo sự tin tưởng là điều mà nhà quản lý cần có.

Nhà quản lý giữ vai trò là cầu nối giữa cấp trên với nhân viên trong tổ chức nên rất cần có khả năng giao tiếp tốt. Biết cách trình bày rõ ràng, cụ thể những suy nghĩ, ý tưởng, toàn nhóm có thể thống nhất với nhau, chung tay hoàn thành nhiệm vụ. Nhà quản lý cần có năng lực tập hợp nhóm như vậy.

11. NGHĨ ĐẾN NHÂN VIÊN TRƯỚC TIÊN

Nhà quản lý thiếu tư cách là chỉ biết đến bản thân, bỏ qua Horenso (báo cáo, liên lạc, trao đổi ý kiến) của nhân viên.

Nhà quản lý có nghĩa vụ luôn lắng nghe các horenso của nhân viên. Khi nhân viên gặp khó khăn như bị dồn công việc hay vô cùng mệt mỏi thì thường đến hỏi xin ý kiến. Cách phản ứng trong lúc này sẽ bộc lộ rõ giá trị thật của nhà quản lý.

Dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, nhà quản lý cũng cần phải ưu tiên nghĩ cho nhân viên hơn là cho mình. Tất nhiên nhà quản lý không phải chỉ có mỗi việc đào tạo nhân viên, họ còn có rất nhiều công việc quản lý như: chăm sóc khách hàng, quản lý tiến độ dự án, quản lý dự toán thu chi v.v. Đối với nhà quản lý, công việc giao cho nhân viên chỉ là một phần của công việc mà thôi; song đối với nhân viên, công việc được cấp trên giao cho thì lại là toàn bộ. Vì

thế nếu để chậm trễ horenso của nhân viên thì sẽ làm mất đi tư cách của nhà quản lý.

12. HÀNH ĐỘNG VỚI TINH THẦN "ĐỨNG MŨI CHỊU SÀO"

Hãy luôn thể hiện cho nhân viên thấy khí phách dám đương đầu với khó khăn, có thể tiến lên dù rơi vào tình thế "nước sôi lửa bỏng".

Trong kinh doanh có những lúc gặp khó khăn như: doanh thu giảm một cách tệ hại, gặp rắc rối với khách hàng, gặp rủi ro không dự đoán được... Nếu lúc đó người lãnh đạo chùn bước thì tổ chức sẽ bị lung lay, mất sức "chiến đấu". Nhà quản lý phải thể hiện khí phách có thể tiến lên dù rơi vào tình thế "nước sôi lửa bỏng". Ngày bình thường thì chỉ đạo nghiêm khắc nhân viên, nhưng đến khi phát sinh sự việc nguy cấp lại lẩn tránh, kiểu người quản lý như thế đương nhiên không thể thu được lòng tin từ nhân viên. Những người bỏ chạy trong lúc khốn đốn sẽ không được ai đi theo phò trợ cả.

Không nghĩ đến lợi ích của mình, dám nhảy vào chỗ "nước sôi lửa bỏng", chỉ đạo tổ chức để làm sao kéo tổ chức tiến lên chính là tinh thần lãnh đạo mạnh mẽ. Hình ảnh nhà quản lý như thế sẽ tạo cảm hứng cho tổ chức, sinh ra đội ngũ có thể giải quyết những khó khăn. Đừng quên tinh thần "Đứng mũi chịu sào". Để có thể đứng lên giải quyết khi có biến cố, hàng ngày nhà quản lý phải tự nỗ lực trau dồi và chạy thử các khả năng ứng phó khi có nguy cơ.

13. NÂNG CAO TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ

Hãy có tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng và truyền đạt thông tin đến các thành viên trong tổ chức.

Nếu nhà quản lý nhân sự không có tiêu chuẩn đánh giá thì không thể đánh giá nhân viên một cách công bằng. Hoặc khi tuyển dụng, nếu công ty không rõ mình đang cần nhân sự như thế nào, có khả năng hai bên sẽ không kết nối được với nhau.

Nhà quản lý cùng với giám đốc và các nhân viên cốt cán khác cùng chia sẻ những tiêu chuẩn đánh giá, dựa trên những tiêu chuẩn ấy mà hành động. Chẳng hạn nếu các nhà quản lý chỉ thị nhân viên với những tiêu chuẩn đánh giá khác nhau thì tổ chức không thể vận hành một cách thống nhất.

Tiêu chuẩn đánh giá không phải là thứ được phổ biến rộng rãi. Nó khác nhau tùy theo hoàn cảnh và môi trường của từng công ty. Thêm vào đó, tùy theo cách nghĩ của giám đốc mà có những phần

không thể số hóa cũng nằm trong tiêu chuẩn đánh giá. Là người hiểu tường tận hoàn cảnh, môi trường của công ty, hiểu cách suy nghĩ của giám đốc và sứ mệnh công ty, đồng thời cũng là một thành viên của tổ chức, nhà quản lý cần phải đưa ra, cải tiến tiêu chuẩn đánh giá để tạo ra tính thống nhất trong suy nghĩ, hành động của nhân viên, tăng cường sức mạnh tổ chức.

14. THỰC HIỆN PDCA

Người làm được việc cũng cần phải được kiểm tra, đánh giá.

Chúng ta đã biết đến quy trình PDCA ở chương 2. Lý do lớn nhất mà tổ chức không thực hiện theo PDCA là không thể thực hiện kiểm tra/đánh giá (C) và xử lý/cải thiện (A) một cách triệt để. Nhà quản lý không thể thoái thác trách nhiệm quan trọng này.

Kiểm tra là việc ít ai muốn làm; cả người bị kiểm tra cũng cảm thấy không thích. Tuy nhiên, là người đứng đầu tổ chức, việc nhà quản lý không kiểm tra được công việc và tiến độ của nhân viên là điều thật khó tưởng tượng. Nhà quản lý phải vượt qua được rào cản này. Người làm được việc cũng phải được kiểm tra, đánh giá.

Ý thức kiểm tra cho đến khi hoàn thành công việc là tinh thần không thể thiếu ở nhà quản lý. Người kiểm tra công việc cho đến khâu cuối cùng là người có trách nhiệm lớn nhất. Nhà quản lý không được né tránh việc kiểm tra sau cùng, bản thân cần ý thức mình là người cuối cùng và kiểm tra một cách cẩn thận.

15. THỰC HIỆN CHIA SẺ THÔNG TIN

Đứng giữa cấp cao và cấp cơ sở, nhà quản lý là người giữ vai trò kích hoạt dòng chảy thông tin.

Chia sẻ thông tin tạo nên sức mạnh gốc rễ của tổ chức. Những nhà lãnh đạo cấp cao trong công ty tập hợp thông tin và ra những quyết định kinh doanh. Thông tin bán hàng, thông tin khách hàng, thông tin than phiền và các vấn đề phát sinh tại cơ sở nếu được đưa về cấp cao một cách thông suốt thì sẽ giúp đề ra những quyết định chính xác. Nhà quản lý thúc đẩy chia sẻ thông tin tại cơ sở, có vai trò làm sao để các thông tin cần thiết cho tổ chức được chia sẻ.

Trong thời đại bùng nổ thông tin ngày nay, việc tìm kiếm thông tin chẳng khác nào đãi cát tìm vàng. Nhà quản lý phải hiểu để tổ chức hoạt động tốt thì cần những thông tin gì, tập hợp thông tin đó lại và làm sao để chia sẻ được trong tổ chức. Theo đó, nhà quản

lý cần phải mài dũa cảm quan về thông tin.

Ngoài ra, giữa người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty và những nhân viên hàng ngày làm việc tại cơ sở có một khoảng cách nhất định về mặt thời gian. Để tổ chức có thể hoạt động nhuần nhuyễn, nhà quản lý cần hiểu vị trí và cách suy nghĩ của giám đốc, truyền đạt suy nghĩ và cách nhìn của lãnh đạo cấp cao đến với cơ sở. Nhà quản lý, người đứng giữa cấp cao và cấp cơ sở, giữ vai trò kích hoạt dòng chảy thông tin.

16. CÔNG BẰNG

Nếu tiếp cận với nhân viên bằng thái độ yêu ghét của mình thì đó là nhà quản lý thiếu tư cách.

Thái độ yêu ghét là điều thường gặp ở con người. Nhưng nếu nhà quản lý có nhiều nhân viên dưới quyền mà lại tiếp xúc với họ bằng cảm xúc yêu ghét của bản thân thì sẽ như thế nào? Ví dụ, với nhân viên ưa thích thì hay rủ đi uống nước, nhưng với nhân viên khó ưa thì không thèm nói chuyện. Đây không phải là tư cách của nhà quản lý. Với thái độ thành kiến như thế của cấp trên, nhân viên sẽ cảm thấy thiếu công bằng và giảm động lực làm việc. Hơn ai hết, nhà quản lý phải công bằng đối với nhân viên.

Công bằng là điều bắt buộc phải có trong đánh giá nhân sự. Đánh giá nhân sự là đánh giá thành tích của nhân viên và phải phản ánh điều đó vào chế độ đãi ngộ. Công bằng, thỏa đáng và đánh giá khách quan là điều vô cùng tiên quyết. Cần làm rõ hình tượng nhà quản lý như nhân viên mong muốn, tin tưởng vào sự trưởng thành của nhân viên và đánh giá công bằng, thỏa đáng, khách quan. Nhân viên nhận được sự đánh giá công bằng, khách quan sẽ hăng say làm việc hơn và thêm tin tưởng cấp trên. Nhà quản lý đối xử bình đẳng sẽ nhận được sự tin tưởng và thái độ hợp tác của nhân viên.

17. NÓI VỀ ƯỚC MƠ

Chia sẻ tầm nhìn, triển vọng tương lai của công ty với lòng nhiệt huyết và là nguồn cổ vũ làm nhân viên thêm hăng hái.

Nhà quản lý cần nói về tầm nhìn công ty một cách đầy nhiệt huyết để làm cho nhân viên cảm thấy hăng hái hơn, được tiếp thêm sức mạnh để đạt mục tiêu. Trong thời kỳ phát triển cao độ, khi kinh tế phát triển đi lên, ai cũng có thể nhìn thấy ước mơ của mình. Tuy nhiên trong giai đoạn khó khăn hiện nay, cần có người lãnh đạo có thể nói về ước mơ và mục tiêu tương lai. Người lãnh

đạo chỉ biết đổ lỗi tình trạng kinh doanh kém của công ty mình cho môi trường bên ngoài hay là bi quan về tương lai thì không có nhân viên nào chịu phục tùng. Vai trò thực sự của nhà quản lý là phải tìm ra năng lượng lớn trong bộ phận của mình và thúc đẩy lan tỏa ra xung quanh.

Tuy nhiên, có những thứ không được nhầm lẫn. Chia sẻ tầm nhìn tương lai về công ty không có nghĩa là nói về ước mơ của mình một cách say sưa. Ước mơ là điều quan trọng, giúp mỗi cá nhân sống có ý nghĩa hơn. Tuy nhiên nếu suốt ngày nghe cấp trên thao thao bất tuyệt ước mơ của mình, liệu có làm cho nhân viên bực không? Vai trò của nhà quản lý là chỉ đạo, lôi kéo thành viên để cùng tiến đến mục tiêu của tổ chức và nhóm.

18. TINH THẦN BỀN BỈ

Người có tinh thần bền bỉ sẽ truyền ước mơ đến nhóm và dẫn đến hoàn thành mục tiêu.

"Bền bỉ tạo ra sức mạnh" – Hơn ai hết, nhà quản lý phải hiểu rõ và ý thức nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ. Không cần phải có mục tiêu to lớn mà chỉ cần toàn tâm toàn ý, làm tròn những việc nhỏ nhặt hàng ngày. Sức mạnh chính là khi đã quyết định cái gì thì thực hiện nó liên tục cho bằng được. Chỉ những người có ý thức kỷ luật mới có thể có thói quen này. Nếu hàng ngày không hoàn thành xong những việc nhỏ thì không thể phát huy tính kế tục.

Ở mục trước chúng tôi đã nói đến tầm quan trọng của việc *Nói về ước mơ.* Kỳ thủ cơ Nhật, Habu Yoshiharu, cho rằng "Tài năng chính là sức mạnh có thể giữ ổn định, bền bỉ lòng nhiệt huyết và nỗ lực". Ai cũng biết đằng sau sự thành công của cầu thủ bóng chày Ichiro là sự tích lũy những nỗ lực bền bỉ. Tiếp tục câu chuyện ước mơ, điều quan trọng là phải không ngừng nỗ lực hướng đến mục tiêu. Chỉ một con đường duy nhất dẫn đến thành công là không dừng lại, tiếp tục tiến bước. Người không chịu từ bỏ dù gặp chuyện gì đi nữa và bền bỉ nỗ lực cho đến cuối cùng sẽ truyền ước mơ đến nhóm, cùng nhau hoàn thành mục tiêu.

19. PHÁ VỠ HIỆN TRẠNG

Duy trì hiện trạng là bước đầu của sự thoái lui. Tích lũy những đổi mới là phá vỡ hiện trạng, làm cho tổ chức phát triển.

Dừng lại các hoạt động, dự án là nguyên nhân của sự suy yếu. Tổ chức ngày một suy yếu đi không thể không nhắc đến trách nhiệm của nhà quản lý, người có nhiệm vụ thúc đẩy nhóm. Dù cho mục

tiêu kinh doanh của nhóm có đạt được đi nữa thì cũng không được bằng lòng với hiện tại. Duy trì tình trạng như hiện tại là dấu hiệu của sự thoái lui. Chính vì vậy nhà quản lý phải đề ra được mục tiêu mới, thử thách mới cho nhóm chung vai hợp sức chinh phục. Liên tục tạo bước chuyển, đổi mới hiện tại sẽ giúp cho tổ chức ngày một phát triển.

Nhà quản lý phải luôn ý thức đổi mới hiện trạng của chính mình. Cũng giống như sự phát triển của tổ chức, nếu cá nhân chỉ biết duy trì hiện trạng thì sẽ không có tinh thần tiến bước. Bản chất của con người là thích sự ổn định. Tuy nhiên, đó chính là nguyên nhân dẫn đến "lão hóa". Nhà quản lý nên có hứng thú với mọi thứ và nhiệt tâm hướng về phía trước để phá vỡ hiện trạng.

Suy cho cùng, sự khác nhau giữa người có thể phát triển và người không phát triển được đó là có thể tiến thân vào thế giới mới, nỗ lực cho sự tiến bộ của bản thân. Nhà quản lý có trách nhiệm đào tạo nhân viên, nhưng trước hết họ phải là người liên tục rèn luyện, phát triển bản thân.

20. NHẠY BÉN VỚI CÁC BIẾN ĐỔI TRONG XÃ HỘI

Công ty là một phần của xã hội, vì thế phải nhanh nhạy với sự biến đổi đang diễn ra.

Công ty là một phần của xã hội nên nhà quản lý phải nhạy bén với những biến đổi xã hội. Xã hội mà công ty tồn tại thường chỉ loanh quanh trong phạm vi quốc gia. Tuy nhiên trong bối cảnh toàn cầu hóa nền kinh tế, không thể tránh khỏi việc triển khai kinh doanh ra thế giới. Bây giờ, xã hội cũng chính là thế giới.

Nhà quản lý của công ty vừa và nhỏ phải nhạy bén, linh hoạt hơn nhà quản lý ở các công ty lớn. Như những con thuyền vượt biển, công ty lớn có thể không bị dập dềnh bởi những biến đổi xã hội nhỏ, trong khi các công ty vừa và nhỏ có thể bị chao đảo, dẫn đến nguy cơ lật thuyền. Vì những biến đổi của thế giới có thể tạo ảnh hưởng trực tiếp, nghiêm trọng nên các nhà quản lý công ty vừa và nhỏ phải luôn rèn dũa khả năng cảm nhận, nắm bắt nhanh chóng các biến đổi ấy.

21. ĐÁNH GIÁ BẰNG CON SỐ

Ghi nhớ các con số trong kinh doanh để có thể đánh giá ngay tức khắc.

Không chỉ quản lý nhân viên, nhà quản lý còn phụ trách quản lý

mục tiêu dự án, quản lý dự toán của phòng ban mình. Mục đích của công ty là tạo ra lợi nhuận. Vì thế điều kiện tiên quyết để trở thành nhà quản lý là phải hiểu rõ các con số. Tuy nhiên, nếu không nhìn vào tài liệu thì không nhớ được các con số, đó là nhà quản lý tồi. Cần phải ghi nhớ một cách nghiêm túc sao cho không cần nhìn vào tài liệu cũng có thể nhớ ngay các con số liên quan đến hoạt động kinh doanh, biết được "Còn thiếu bao nhiêu nữa thì đạt được mục tiêu doanh thu", hay "Để hoàn thành mục tiêu, ai cần phải có thêm hợp đồng mới và bao nhiêu là đủ". Nhà quản lý giỏi không cần nhìn tài liệu hay dùng máy tính tính toán cũng có thể nắm bắt khái quát tình hình kinh doanh. Ghi nhớ các con số kinh doanh trong đầu để có thể đánh giá ngay tức khắc.

Trong chương 2, chúng tôi đã nói "Hãy nghĩ rằng chi phí bỏ ra là lấy từ ví của chính mình". Không ít người không biết trong ví mình có bao nhiêu tiền. Ghi nhớ các con số trong đầu cũng giống như xem các con số kinh doanh là các con số của mình.

22. HÀNH ĐỘNG TIÊN PHONG

Rèn luyện khả năng phát hiện nhanh vấn đề và có hướng hành động thích hợp nhằm tạo điều kiện nâng cao thực lực của nhân viên.

Nhà quản lý cần phải có khả năng phát hiện nhanh vấn đề và có hướng hành động thích hợp. Không nhất thiết nhà quản lý phải luôn là người hành động trước tiên. Nhà quản lý cũng là người có vai trò đào tạo nhân viên nên khi phát hiện ra vấn đề, cần chuẩn bị tinh thần đối mặt với nó và chờ nhân viên ứng phó thế nào. Nếu nhà quản lý lúc nào cũng "ra tay" trước thì không thể nâng cao năng lực của nhân viên. Trước tiên, nhà quản lý phải xem chính mình có thể xử lý vấn đề đó được không, rồi cho nhân viên cơ hội thử thách. Chờ đến lúc thật nguy cấp, khi nhân viên không biết phải làm gì thì sẽ hành động với vai trò là "người dập lửa". Trong trường hợp này, nhà quản lý không tự "thân chinh" hành động trước mà quan trọng là giúp cho nhân viên hiểu vấn đề. Tự mình làm hay để thử thách nhân viên, mức độ gia giảm đó phụ thuộc vào thực lực của từng nhà quản lý.

23. QUẢN LÝ SỨC KHỎE

Khỏe cả tâm hồn và thể chất để có thể vui vẻ dốc toàn lực cho kinh doanh.

Để có thể hoạt động không mệt mỏi từ sáng đến tối, chắc chắn phải khỏe mạnh cả thể chất lẫn tâm hồn. Ngoài quản lý nhân

viên, nhà quản lý còn đảm đương nhiều việc quản lý chung. Những nhà quản lý thực thi (playing-manager) còn quản lý công việc, chăm sóc khách hàng của mình, và rất nhiều việc khác nữa. Chính vì thế phải quan tâm chăm sóc sức khỏe mỗi ngày để có thể luôn luôn xuất hiện trong tư thế khỏe khoắn. Những nhà quản lý mà thỉnh thoảng lại nghỉ việc vì sức khỏe thì nhân viên không thể tin tưởng được.

Vậy, làm thế nào để gìn giữ sức khỏe tinh thần và thể chất? Có thể chạy bộ hoặc bơi lội. Mỗi tuần đến phòng tập thể dục một lần không chỉ giúp cơ thể khỏe ra mà còn giữ cho tinh thần sảng khoái. Chỉ khi cả tâm hồn và thể chất khỏe mạnh thì mới có thể vui vẻ dốc toàn lực cho kinh doanh.

24. NÂNG CAO EQ

Nếu không hiểu người đối diện cảm thấy thế nào thì không phải là nhà quản lý.

Nếu chỉ có làm được việc thì không làm cho nhân viên theo được. Nhà quản lý là người có thể dùng tình cảm để lay chuyển con người. Để làm được điều đó, nhà quản lý phải nỗ lực nâng cao EQ (Emotional Intelligence Quotient) hay Trí tuệ Xúc cảm, nghĩa là không chỉ hiểu tình cảm của bản thân mình mà còn hiểu tình cảm của đối phương, để hai bên có thể giao tiếp một cách thoải mái. Doanh nhân giỏi là người có khả năng giao tiếp tốt. Dù cho anh có kiến thức và rành về kỹ thuật đến đâu đi nữa, nếu không hiểu cảm giác của người đối diện thì cũng không thể được bổ nhiệm làm nhà quản lý.

Với EQ cao, khi ra bên ngoài công ty, nhà quản lý có thể tiếp xúc với khách hàng một cách khéo léo, dẫn đến việc thu hút thêm khách hàng mới. Còn trong công ty, nếu hiểu được tình cảm của cấp dưới, nhà quản lý có thể hành xử phù hợp.

25. RÈN LUYỆN CẢM GIÁC "TỐC ĐỘ"

Hãy mang cảm giác "tốc độ" khi làm việc.

Nhà quản lý phải đồng thời tiến hành nhiều công việc nên cần thu xếp sao cho từng việc được thực hiện thật hiệu quả, có khả năng truyền đạt nhanh chóng những thông tin cần thiết cho người cần.

Khi xe chạy với tốc độ cao, nó chạy một cách gấp gáp; ngược lại khi xe chạy với tốc độ chậm, người lái không có cảm giác gấp gáp, hồi hộp. Nghĩa là khi con người ở trong cảm giác "tốc độ" thì họ lo

lắng, hồi hộp. Trong công việc cũng giống như vậy, làm việc với cảm giác "tốc độ", bầu không khí căng thẳng hồi hộp bao trùm và không gian như bị thu hẹp lại. Lúc đó sức tập trung tăng, não bộ cũng hoạt động nhanh hơn và đương nhiên là hiệu quả công việc tăng, mang lại thành quả. Còn khi cứ từ từ làm việc, sẽ không có cảm giác căng thẳng mà là thả lỏng nên hiệu quả thấp đi. Thừa thời gian để nghĩ ngợi đôi khi lại không hay. Trong các công việc quan trọng, cần có thói quen mang cảm giác "tốc độ" để giải quyết.

26. QUAN SÁT BẰNG "3 CON MẮT"

Để có thể nhìn ra bản chất sự việc từ nhiều phía, phải mang "Mắt của chim, mắt của kiến, mắt của cá".

Nhà quản lý không chỉ nhìn sự vật từ một phía mà phải nhìn bản chất sự việc từ nhiều phía để có thể đánh giá một cách tổng quan. Có thể nhìn qua lăng kính ý thức – 3 con mắt: Mắt của chim, mắt của kiến và mắt của cá.

"Mắt của chim" là góc nhìn sự việc từ trên xuống. Dòng thời gian, môi trường kinh doanh, sự phát triển và các vấn đề trong hoạt động kinh doanh cần được nhìn từ góc độ vĩ mô. "Mắt của kiến" là góc nhìn ở ngay dưới chân mình – "Làm thế nào để triển khai chiến lược mới?", hay "Giải quyết vấn đề trước mắt ra sao?" đều cần phải nhìn từ cấp cơ sở. Tiếp theo, "Mắt của cá" là góc nhìn quyết định hướng kinh doanh, nhìn sự lên xuống của dòng chảy thời đại như là dòng nước trôi. Môi trường xã hội, môi trường kinh doanh, nắm bắt sự thay đổi của xu hướng, làm thế nào để đi bước tiếp theo trong việc triển khai dự án... đây là góc nhìn không thể thiếu trong kinh doanh. Nhà quản lý là người tham gia vẽ kế hoạch kinh doanh nên cần phải mang "3 con mắt" để phát triển năng lực đánh giá.

27. NÂNG CAO KỸ NĂNG IT

Củng cố khả năng tiếp nhận và xử lý thông tin liên tục (analog) bên cạnh việc nâng cao kỹ năng IT.

Để có thể ứng dụng IT (công nghệ thông tin), cần có năng lực tiếp nhận, xử lý thông tin liên tục (analog). Dù có dùng phương tiện tốt đến đâu đi nữa mà người sử dụng có khả năng hạn chế thì IT chỉ là hòn ngọc trong bóng tối. Trong xã hội bùng nổ thông tin ngày nay, nếu không sử dụng tốt IT, doanh nghiệp sẽ bị dòng chảy thời đại bỏ lại phía sau.

Đọc báo, hay tìm những thông tin mới nhất từ máy tính, từ điện thoại thông minh là những việc làm bình thường, đương nhiên của nhà kinh doanh. Cách hiệu quả để thu thập những thông tin mới nhất là sử dụng những loại phương tiện thông tin mới. Xã hội vận động rất phức tạp, đa chiều. Để không bị tụt hậu lại đằng sau dòng chảy ấy, cần nỗ lực trao dồi kỹ năng sử dụng công cụ IT.

Ngoài ra, không chỉ dựa vào một bài báo mà đánh giá sự việc. Thông tin trên các phương tiện truyền thông thường đã được biên tập. Đừng vội tin tưởng vào nội dung một bài báo mà cần phải tham khảo thêm từ nhiều nguồn khác để đánh giá sự việc từ nhiều góc độ. Dù có sử dụng IT nhiều đến thế nào thì cuối cùng vẫn phải vững khả năng tiếp nhận, xử lý thông tin thủ công để có thể tự mình suy nghĩ và đánh giá.

28. NHÌN THẲNG VÀO SỰ THẬT

Nuôi dưỡng nhãn quan nhìn thẳng vào sự thật và có hướng xử lý thích hợp, không lấp liếm, che đậy.

Nhà quản lý cần nuôi dưỡng nhãn quan có thể tìm ra sự thật. Tại sao lại thế? Nếu bị những lời nói dối bủa vây thì sẽ nhìn sai bản chất sự vật và không thể đánh giá một cách chính xác. Ví dụ, khi nhân viên mang về những báo cáo từ phía đối tác hoặc về sự cố nào đó, nhà quản lý phải xem xét thực hư. Nếu tin vào các báo cáo và hành động ngay, rồi sau khi có kết quả thì mới biết đó là báo cáo sai, đó là nhà quản lý không đủ tư cách.

Vì vậy, trước tiên phải xem đó có phải là sự thật hay không. Sau đó đề ra biện pháp xử lý nếu đó là sự thật. Giả sử trong báo cáo của nhân viên có những nội dung không có lợi cho cấp trên là bản thân mình, tuyệt đối không được lấp liếm sự thật. Khi biết sự thật, cần họp các thành viên lại hoặc báo cáo lên cấp cao hơn một cách nhanh nhất và tìm ra cách ứng phó thích hợp. Nhìn thẳng vào sự thật và có hướng xử lý thích hợp, đó là điều cơ bản nhất mà nhà quản lý phải hiểu rõ.

29. CẦN CÓ "CHÙNG", CÓ "CĂNG"

Biết khi nào nên "chùng", khi nào phải "căng" để có thể nâng cao hiệu quả, giữ được động lực.

Điều cơ bản là phải biết khẩn trương và điều hòa. Liên tục căng thẳng hay liên tục thả lỏng cũng đều làm tổn hại thần kinh. Không đi ngược lại nhịp sống và có đời sống sinh hoạt năng động, hăng hái. Nhà quản lý là người chịu nhiều áp lực, căng thẳng nên

đôi khi cần thả lỏng, giữ tinh thần thư thái.

Khẩn trương và điều hòa không chỉ đối với bản thân mà những người xung quanh cũng cần ý thức được điều đó. Trong kinh doanh, việc tạo bầu không khí khẩn trương và chỉ đạo nghiêm khắc nhân viên để có thể đạt được kết quả mong muốn là điều quan trọng. Song bên cạnh đó cũng cần thể hiện thái độ quan tâm như mời đi uống nước sau giờ làm. Nghĩa là nhà quản lý cần phải có kỹ năng phân biệt lúc làm lúc nghỉ đối với chính mình lẫn nhân viên.

Nhà quản lý giữ vai trò tập hợp trong tổ chức nên cũng cần tổ chức các hoạt động thư giãn vui vẻ sau giờ làm. Khi nhà quản lý biết tạo cơ hội nghỉ ngơi, các thành viên cũng cảm thấy thoải mái, đoàn kết thành một khối. Trong kinh doanh, biết khi nào thì "chùng", khi nào phải "căng" để nâng cao hiệu quả, giữ "lửa" hành động.

30. TRIỆT ĐỂ TRONG VIỆC BÌNH THƯỜNG

Nhà quản lý hãy thể hiện hình ảnh tận tâm khi làm những việc hiển nhiên phải làm.

Để có thể "đứng mũi chịu sào", nhà quản lý cũng phải nghiêm túc thực hiện cả những việc bình thường, những việc hiển nhiên phải làm như: *Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc và Sẵn sàng (5S).* Ví dụ, mỗi buổi sáng có nhiều công ty thực hiện sắp xếp và lau chùi (sạch sẽ) văn phòng. Để quản lý các hoạt động hàng ngày của nhân viên, kiểm tra công việc theo 5S cũng là việc của nhà quản lý; nhưng nếu chỉ kêu gọi nhân viên phải triệt để thực hiện 5S mà bàn làm việc của bản thân nhà quản lý lại bừa bãi thì chắc chắn không nhân viên nào chịu làm theo.

Để cấp dưới thực hiện 5S, nhà quản lý cũng phải sắp xếp bàn làm việc, dọn sạch sẽ văn phòng. Nếu trong văn phòng có rác dưới nền nhà thì hãy tự nhặt lên cho vào thùng rác. Tự mình mở lời chào trước. Hiển nhiên giữ thái độ và hành động thích hợp trong vai trò của người đi làm. Cấp trên nghiêm chỉnh thì không cần phải nói, nhân viên cũng sẽ làm những việc bình thường một cách cẩn thận y như vậy.